
BACHELORARBEIT

Herr
Sebastian Alexander Adam

**Erfolgsfaktor Key Account
Management? Am Fallbeispiel
der ADMESS Elektronik GmbH**

2016

BACHELORARBEIT

Erfolgsfaktor Key Account Management? Am Fallbeispiel der ADMESS Elektronik GmbH

Autor/in:
Herr Sebastian Alexander Adam

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM13sM3-B

Erstprüfer:
Prof. Herbert E. Graus

Zweitprüfer:
Michael Schild

Einreichung:
Mittweida, 05.01.2016

BACHELOR THESIS

Key Account Management as a success factor? A case study of ADMESS Elektronik GmbH

author:

Mr. Sebastian Alexander Adam

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM13sM3-B

first examiner:

Prof. Herbert E. Graus

second examiner:

Michael Schild

submission:

Mittweida, 05.01.2016

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Adam, Sebastian Alexander

Thema der Bachelorarbeit:

Erfolgsfaktor Key Account Management? Am Fallbeispiel der ADMESS Elektronik GmbH

Topic of thesis

Key Account Management as a success factor? A case study of ADMESS Elektronik GmbH

51 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Im Rahmen der Globalisierung und der Digitalisierung verändern sich maßgebende Faktoren für Unternehmen sehr schnell. Häufig nehmen der Wettbewerbsdruck und der Preiskampf im Umfeld eines Unternehmens zu. Aufgrund dieser Veränderungen stellt sich die Frage, ob das aktive Managen von Schlüsselkunden ein Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellt. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit werden Grundlagen des Key Account Managements untersucht und erläutert. Anschließend wird anhand des Fallbeispiels der Firma ADMESS Elektronik GmbH das Key Account Management analysiert und eine Handlungsempfehlung für das Unternehmen gegeben.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
2 Grundlagen des Key Account Managements.....	3
2.1 Definition von Key Account und Key Account Management	3
2.1.1 Key Account.....	3
2.1.2 Key Account Management	5
2.2 Zeitliche Entwicklung des Key Account Managements	5
2.3 Das St. Galler Key Account Management Konzept	9
2.3.1 Schlüssel-Schloss-Analogie	9
2.3.2 Funktionale Ebene des Konzepts.....	11
2.3.3 Organisatorische Ebene des Konzepts	13
2.4 Warum Key Account Management?	14
2.4.1 Vom Standardvertrieb zum Key Account Management	16
2.4.2 Key Account Management vs. Standardvertrieb.....	20
2.5 Auswahlkriterien für Key Accounts eines Unternehmens.....	21
2.6 Besonderheiten des Key Account Managements in der Investitionsgüterbranche	24
2.7 Vor- und Nachteile von Key Account Management für anbietende Unternehmen und Kunden	26
2.7.1 Vor- und Nachteile für betreibende Unternehmen	26
2.7.2 Vor- und Nachteile für Kunden	27
3 Fallbeispiel: ADMESS Elektronik GmbH.....	29
3.1 Kundenstruktur des Unternehmens ADMESS Elektronik.....	30
3.1.1 Die Key Accounts des Unternehmens ADMESS Elektronik.....	32
3.1.2 Das aktuelle Key Account Management.....	35
3.2 Chancen/Risiken-Analyse für die Intensivierung des Key Account Managements	38
3.2.1 Chancen für ADMESS Elektronik	38
3.2.2 Risiken für ADMESS Elektronik	39
3.2.3 Fazit der Analyse	39

4	Handlungsempfehlung für die ADMESS Elektronik GmbH	41
4.1	Maßnahmen für bestehende Key Accounts.....	41
4.1.1	Mailings speziell für Key Accounts	41
4.1.2	In-Haus Ausstellungen	43
4.1.3	Cross-Selling ausbauen	44
4.1.4	Produktschulungen und persönliche Kundenbetreuung	46
4.2	Maßnahmen zur Gewinnung neuer Key Accounts.....	46
4.2.1	Messen	47
4.2.2	Regelmäßige Meetings und Umsatzanalysen	48
5	Fazit.....	50
	Literaturverzeichnis	XI
	Eigenständigkeitserklärung	XIV

Abkürzungsverzeichnis

KAM	Key Account Management
KA	Key Account
B-to-B	Business to Business
B-to-C	Business to Consumer
USA	United States of America
z.B.	zum Beispiel
N (gesamt)	gesamte Menge der befragten Personen
Ggf.	Gegebenenfalls

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur und Aufbau der Arbeit	2
Abbildung 2: Kunden/Umsatzstruktur	4
Abbildung 3: Entstehung des Key Account Management	7
Abbildung 4: Schlüssel/Schloss Modell nach Belz, Müllner, Zupancic	11
Abbildung 5: St.Gallen Modell / Funktionales KAM.....	12
Abbildung 6: St.Gallen Gesamtmodell.....	14
Abbildung 7: Die "gläserne Decke"	17
Abbildung 8 Entwicklung zur strategischen Partnerschaft.....	19
Abbildung 9: Klassischer Verkauf und KAM im Vergleich	21
Abbildung 10: Entscheidungskriterien für Key Accounts.....	22
Abbildung 11: Hierarische Macht/Einfluss	25
Abbildung 12: Kundenkonzentration 2010	30
Abbildung 13: Kundenkonzentration 2011	30
Abbildung 14: Kundenkonzentration 2012	31
Abbildung 15: Kundenkonzentration 2013	31
Abbildung 16: Kundenkonzentration 2014	31
Abbildung 17: Umsatzanteil der Key Accounts	34
Abbildung 18: Möglichkeiten für Mailingaktionen	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Veränderungen im Marketing und Vertrieb.....	8
Tabelle 2: Aufgaben im Schlüssel-Schloss-Modell	10
Tabelle 3: Vor- und Nachteile von KAM für Kunden.....	28
Tabelle 4: Key Accounts ADMESS Elektronik GmbH	33
Tabelle 5: Mailingplan Robert Bosch	43
Tabelle 6: Mailingplan Sennheiser.....	43
Tabelle 7: Mailingplan Lear	43
Tabelle 9: Vor- und Nachteile von Messen	48

1 Einleitung

Dass Unternehmen immer neuen Herausforderungen und Einflüssen gegenüberstehen, ist nicht neu. Doch in Zeiten der Globalisierung verändern sich viele Faktoren, die einen großen Einfluss auf Unternehmen haben, häufig sehr schnell. Jedoch stellt nicht allein die Globalisierung Unternehmen immer wieder vor neue Herausforderungen. So trägt eine schnell voranschreitende Digitalisierung ebenfalls zu Veränderungen in Märkten und ganzen Branchen bei. Unternehmen stehen diversen Herausforderungen, wie dem globalen Wettbewerb, immer homogeneren Produkten oder neuen und günstigeren Substitutprodukten gegenüber. Diese Faktoren führen häufig dazu, dass sich Unternehmen auf Preiskämpfe einlassen müssen, welche existenzbedrohend sein können. Um ein Fortbestehen zu sichern, versuchen Unternehmen, sich schneller und besser an ihre Kunden und deren Bedürfnisse anzupassen. So erzielt ein Unternehmen oft mit 20% seiner Kunden etwa 80% des gesamten Umsatzes. Diese in der Praxis häufig zutreffende Regel zeigt, dass ein geringer Anteil von Kunden eine große strategische Bedeutung für Unternehmen haben kann. Diese Art von Kunden werden Schlüsselkunden oder auch Key Accounts genannt. Das aktive Managen dieser Key Accounts findet unter dem Begriff Key Account Management statt. Allem Anschein nach wird dem Key Account Management eine immer größere Bedeutung zugeschrieben. So ist in den meisten mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen ein Key Account Management implementiert. Ebenfalls ist auch in vielen Stellenausschreibungen der Begriff Key Account Manager häufig anzutreffen. Es stellt sich also die Frage, ob das aktive Managen von Key Accounts ein „must have“ oder „nice to have“ für Unternehmen ist. Ziel der Arbeit ist es, unter Zugrundelegung von wissenschaftlichen Erkenntnissen zu erörtern, ob ein aktives Key Account Management einen Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellt.

Aufbau der Bachelorarbeit

Diese Bachelorarbeit besteht aus einem Theorie- und einem Praxisteil. Im ersten, dem theoretischen Teil der Arbeit, werden Definitionen, zeitliche Entwicklung und Grundlagen im Bereich Key Account Management ausgeführt und erläutert. Auch wird die Frage untersucht, wieso Key Account Management eine immer größere Rolle zu spielen scheint. Ebenfalls werden entscheidende Unterschiede zwischen Key Account Management und Standardvertrieb herausgearbeitet. Anschließend wird das St. Galler Key Account Konzept erläutert, welches als ein sehr praxisnahes Modell gilt. Insbesondere sind die Auswahlkriterien für Key Accounts von grundlagetheoretischem Belang. Ferner sind die Herausforderungen an das Key Account Management in der Investitionsgüterbranche näher zu beleuchten.

Unter Zugrundelegung der theoretischen Grundlage wird im zweiten Teil, dem Praxis-
teil, das Key Account Management am Fallbeispiel der ADMESS Elektronik GmbH
analysiert. Nach einer Kurzbeschreibung des Unternehmens, werden die aktuellen Key
Accounts des Unternehmens untersucht und das aktuelle Key Account Management
des Unternehmens näher beleuchtet. Hierzu werden die aktuellen Maßnahmen für Key
Accounts des Unternehmens erläutert und untersucht. Nach dieser Untersuchung folgt
eine Analyse, welche die Chancen und Risiken für die Intensivierung des Key Account
Managements aufzeigt. Unter Betrachtung dieser Analyse wird eine Handlungsempfeh-
lung für die ADMESS Elektronik GmbH gegeben. Es werden gezielt diverse Maßnah-
men untersucht und ausgearbeitet, welche das Key Account Management verbessern
und intensivieren sollen.

Teil I	<ul style="list-style-type: none">- Einführung und Zielsetzung- Definitionen und Entwicklung des Key Account Managements- Auswahlkriterien von Key Accounts- Das St. Galler Key Account Konzept- Key Account Management in der In-vestitionsgüterbranche	Theoretische Betrachtung
Teil II	<ul style="list-style-type: none">- Fallbeispiel ADMESS Elektronik GmbH- Analyse der Key Accounts und deren Management- Chancen-/Risiken Analyse- Handlungsempfehlung für das Unter-nehmen ADMESS Elektronik GmbH- Allgemeiner Ausblick für das Key Ac-count Management	Praxis-Untersuchung

Abbildung 1: Struktur und Aufbau der Arbeit

2 Grundlagen des Key Account Managements

Dieses Kapitel erklärt wichtige Grundlagen des gesamten Bereichs Key Account Managements. Wie in Kapitel 1 beschrieben, stehen Unternehmen vor immer neuen Herausforderungen. „Während die Märkte in der Vergangenheit noch durch relativ stabile Bedingungen gekennzeichnet waren, ist heute der Wandel die einzige Konstante für das Unternehmen“¹ Dieses Zitat untermauert die schnelle und konstante Veränderung im Marktumfeld. Pareto erkannte schon vor vielen Jahren, dass es Besonderheiten in der Kundenstruktur von Unternehmen gibt. Diese Pareto-Regel trifft bis heute auf sehr viele Kundenstrukturen zu.² Dass diese Key Accounts eine besonders wichtige strategische Rolle für Unternehmen spielen, beschreiben Belz, Müllner und Zupancic sehr klar. „Key Accounts, bzw. strategische Kunden sind die wertvollsten Kunden für ein Unternehmen.“³ Ebenfalls wird verdeutlicht, dass es keine standardisierte Lösung für Unternehmen gibt. „Es gilt, den Ansatz des Key Account Managements situativ für jedes Unternehmen und seine Kunden anzupassen.“⁴ Aus diesen Gründen wird in den nachfolgenden Abschnitten eine wichtige theoretische Grundlage rund um das Thema Key Account Management gegeben.

2.1 Definition von Key Account und Key Account Management

2.1.1 Key Account

Als Key Accounts bezeichnet, oder auch Schlüsselkunden genannt, werden Kunden, die einen großen Teil des Unternehmensumsatzes ausmachen.⁵ „Diese Größtkunden werden als Schlüsselkunden oder als Key Accounts bezeichnet, da ihr Auftragsvolumen von zentraler Bedeutung für das Unternehmen ist und der Verlust eines solchen Kunden ein tiefes >>Loch<< in die finanziellen Ergebnisse reißen würde.“⁶ Häufig dominieren die finanziellen Kriterien wie Umsatz und potenzielle Umsätze, wenn es um die Auswahl der Key Accounts von Unternehmen geht. Neben den finanziellen Krite-

¹ (Küng, Toscano-Ruffilli, Schillig, & Willi-Piezzi, 2011, S. 20)

² (Sieck, 2005, S. 25-26)

³ (Belz, Müllner, & Zupancic, 2014, S. 25)

⁴ (Belz, Müllner, & Zupancic, 2014, S. 15)

⁵ (vgl. Küng, Toscano-Ruffilli, Schillig, & Willi-Piezzi, 2011, S. 48-49)

⁶ (Küng, Toscano-Ruffilli, Schillig, & Willi-Piezzi, 2011, S. 48)

rien, gibt es aber auch noch strategische und koordinationsbezogene Kriterien.⁷ Strategische Kriterien beziehen sich auf das Ziel, dass Unternehmen von ihren Kunden Know-how vermittelt bekommen wollen, oder diese Kunden als Referenz nutzen möchten. Diese Kriterien helfen Unternehmen auch mit anderen Unternehmen besser umzugehen. Koordinationsbezogene Kriterien stellen die internationale Ausdehnung eines Kunden in den Mittelpunkt. Denn ist ein Kunde international stark vernetzt, kann dies einen großen Aufwand darstellen und interne Koordinationsprobleme bei dem Zulieferer geben, welche es zu lösen gilt.⁸ Das Thema „Auswahl von Key Accounts“ wird unter Punkt 2.4 genauer beleuchtet.

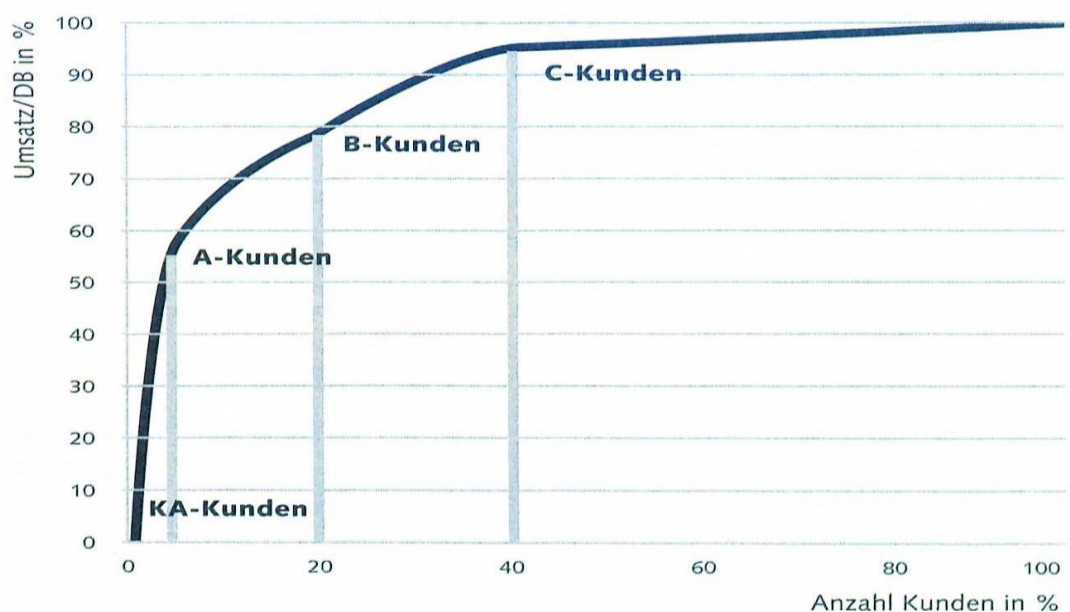


Abbildung 2: Kunden/Umsatzstruktur

Quelle: Küng, Toscano, Schillig, Willi 2011 S. 49

Abbildung 2 zeigt eine typische Kundenstruktur für Unternehmen. Unterteilt werden die Kunden in vier verschiedene Kategorien. Diese Kategorien sind vom Umsatz abhängig, den der Kunde für das Unternehmen generiert. Der Abbildung ist zu entnehmen, dass in diesem Fall das Unternehmen ca. 55% des Umsatzes mit 3-5% der Kunden erreicht.

⁷ (vgl. Jensen, 2004, S. 132)

⁸ (vgl. Jensen, 2004, S. 130-134)

Diese Kunden sind als Key Accounts definiert. Zu den A-Kunden des Unternehmens zählen ca. 20%, mit denen 80% des Unternehmensumsatzes generiert werden. Hier würde also die in Kapitel 1 erwähnte 80/20-Regel zutreffen. Der restliche Anteil des Umsatzes wird mit den B- und C-Kunden des Unternehmens erzielt. Diese Abbildung ist jedoch nur als ein Beispiel für eine Kundenstruktur zu sehen. Denn je nach Unternehmen, Kundenstruktur, Wettbewerb und Markt, in dem sich das Unternehmen bewegt, kann das Kunden/Umsatzverhältnis abweichen. Somit kann auch kein exaktes prozentuales Verhältnis angegeben werden, welches besagt, wieviel Prozent vom Umsatz ein Key Account akquiriert.

2.1.2 Key Account Management

„Key-Account-Management bedeutet, aktuelle oder potenzielle bedeutende Schlüsselkunden des Unternehmens systematisch zu analysieren, auszuwählen und zu bearbeiten sowie die dazu notwendige Infrastruktur aufzubauen und zu optimieren“⁹. Dieses Zitat verdeutlicht, dass Key Account Management, kurz als KAM bezeichnet, aus mehreren Prozessen besteht. Es lässt sich daraus schlussfolgern, dass eine passende Infrastruktur in einem Unternehmen für die Implementierung von Key Account Management geschaffen werden muss. Diese strategische Entscheidung wird von der Geschäftsleitung/Vertriebsleitung getroffen.¹⁰ Von dieser wird das Key Account Management im Unternehmen integriert. Im Anschluss daran kann der zuvor analysierte und ausgewählte Key Account richtig und umfassend bearbeitet werden. Erst durch das Umsetzen all dieser verschiedenen Prozesse kann ein Schlüsselkunde richtig betreut und das zentrale Ziel im KAM erreicht werden. Dieses zentrale Ziel wird von Belz, Müllner und Zupancic sehr genau definiert: „Das zentrale Ziel besteht im Schaffen und Erhalten echter Win-Win-Vorteile in einer konkreten Geschäftsbeziehung.“¹¹

2.2 Zeitliche Entwicklung des Key Account Managements

„Ein guter und talentierter Verkäufer wird seine wichtigsten Kunden immer schon auf eine andere Art und Weise bearbeitet haben als die übrigen Kunden. Die Grundidee

⁹ (Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 33)

¹⁰ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 36)

¹¹ (Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 34)

des KAM basiert somit auf einem gesunden Menschenverstand, Intuition und auch Talent“¹².

Entstanden ist das KAM in den Sechzigerjahren in den USA. Ende der Sechzigerjahre gab es in den USA Unternehmen, welche die ersten Ansätze unter dem Begriff „National Account Management“ entwickelten, um ihre wichtigen Kunden auf Landesebene zu betreuen.¹³ Die meisten dieser Unternehmen waren im Investitionsgüterbereich tätig.¹⁴ 1972 untersuchte Pegram anhand eines Interviews von 250 Führungskräften aus Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, wie man das KAM in Unternehmen integrieren kann.¹⁵ Nach Europa kam das KAM-Modell Anfang der Siebzigerjahre.¹⁶ „Es wurde vor allem bei Konsumgüterunternehmen eingesetzt, die sich bereits zu dieser Zeit einer dynamischen Entwicklung im zunehmend konzentrierten Lebensmittel-Einzelhandel gegenübersehen.“¹⁷ In den deutschsprachigen Raum kam das Schlüsselkunden-Modell Anfang der Achtzigerjahre, wo es von Kemna 1979 auf funktionale und organisatorische Aspekte hin beleuchtet wurde.¹⁸ „In den Achtzigerjahren wurde das KAM professionalisiert.“¹⁹ In dieser Zeit wurde vor allem der Nutzen des KAM untersucht.²⁰ Auch direkte Beziehungen zwischen Käufer und Verkäufer sowie erste Anforderungsprofile an Key Account Manager wurden untersucht und erstellt. In den Neunzigerjahren haben Unternehmen bereits die Bedürfnisse ihrer internationalen Key Accounts systematisch und koordiniert betreut. Für diese Betreuung fanden sich damals viele Begriffe wie „Parent Account Management“, „International Account Management“ oder „Global Account Management.“²¹ Zu dieser Zeit wurde immer mehr Wert auf „Das Managen von Schlüsselkunden auf internationaler Ebene(...)“²² gelegt. Die Besonderheiten und neuen Herausforderungen, denen Unternehmen durch die Internationalisierung ihres Kundenstamms gegenüberstanden, wurden in den Neunzigerjahren sehr genau untersucht. Seit diesem Zeitpunkt hat sich das Key Account Management kontinuierlich weiterentwickelt.

¹² (Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 27)

¹³ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 25 nach Ebert, Lauer, 1988, S. 8)

¹⁴ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 25)

¹⁵ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 27)

¹⁶ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 25)

¹⁷ (Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 25)

¹⁸ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 27)

¹⁹ (Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 27)

²⁰ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2014, S. 7)

²¹ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 29 nach Montgomery, Yip, Villalonga, 1999, S. 1)

²² (Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 29)

Trotz der vielen Untersuchungen und Forschungen auf diesem Gebiet, gibt es noch große Herausforderungen für Unternehmen. Diese Feststellung wird von folgendem Zitat untermauert: „Die für effektives KAM notwendigen Elemente sind zu weiten Teilen vorhanden, aber häufig fehlen die Zusammenhänge.“²³ Viele Aspekte im KAM sind untersucht und den Unternehmen bekannt, jedoch mangelt es an den Fähigkeiten und teilweise an der Kommunikation in einem Unternehmen, diese wichtigen Bestandteile des KAM zu organisieren und strategisch richtig zu nutzen.

Abbildung 3 von Belz, Müllner und Zupancic gibt einen guten grafischen Überblick über die zeitliche Entwicklung des Key Account Managements.

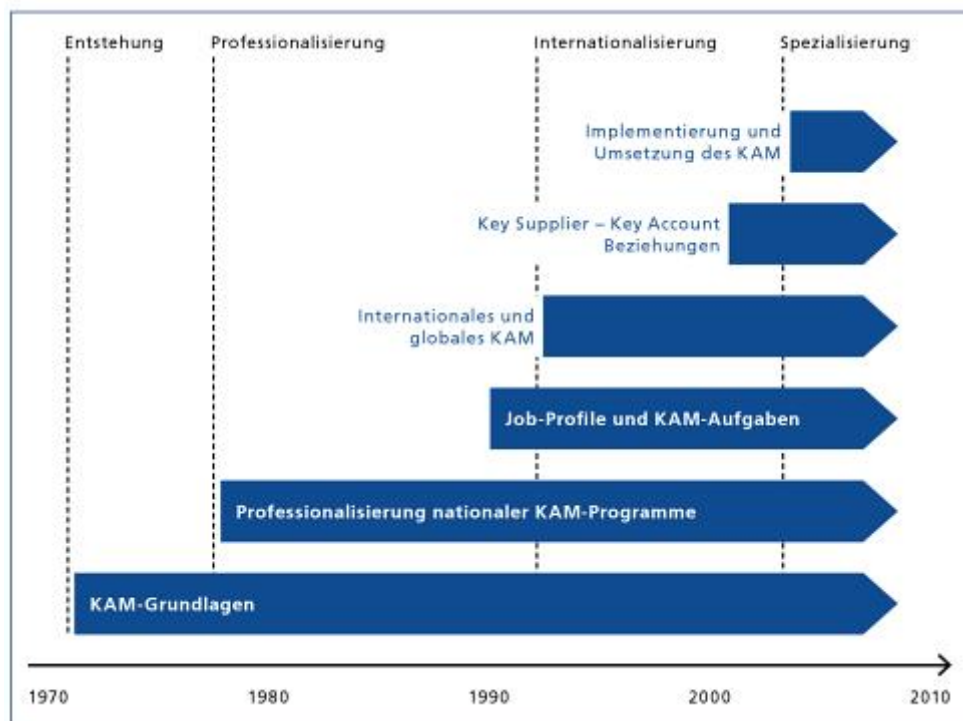


Abbildung 3: Entstehung des Key Account Management

Quelle: Belz, Müllner, Zupancic 2014 S. 6

Doch ist nicht nur das richtige Implementieren von Key Account Management eine Herausforderung. Unternehmen stehen noch weitere Trends und Herausforderungen

²³ (Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 31)

im Marktumfeld gegenüber, welche einen Einfluss auf die Entwicklung des Key Account Managements haben. Aktuell gibt es laut Küng et. al. sechs große Trends und Herausforderungen in den Bereichen Marketing und Verkauf. Diese werden in der nachfolgenden Tabelle aufgelistet und beschrieben.

Globalisierung der Märkte	Durch die Globalisierung der Märkte gibt es immer mehr internationalen Wettbewerb auf bisher nationalen Märkten.
Nullsummenspiel	Da die meisten Märkte stagnieren oder sehr gering wachsen, gibt es einen starken Verdrängungswettbewerb. „Konkurrenten reagieren rasch auf neuartige Marketingmaßnahmen, womit die Konkurrenzvorteile verloren zu gehen drohen.“ ²⁴
Rationalisierungsdruck	Durch steigenden Preisdruck wird auch der Kostendruck für Unternehmen größer.
Zeitschere	Produktlebenszyklus und Marktzyklus nehmen in vielen Bereichen immer weiter ab. Darauf folgt ein schnellerer und teurerer Entwicklungszyklus
Buying-Center	Vor allem im B-to-B-Bereich treffen mehr Personen Kaufentscheidungen
Diffusionsprozess	Durch globalen Wettbewerb und Kunden verbreiten sich technische Innovationen schneller und können somit auch schnell nachgeahmt werden.

Tabelle 1: Veränderungen im Marketing und Vertrieb

²⁴ (Küng, Toscano-Ruffilli, Schillig, & Willi-Piezzi, 2011, S. 21)

Quelle: In Anlehnung an Küng et. al. 2008, S. 21

Auf all diese Veränderungen gilt es, strategisch richtig zu reagieren, damit das Bestehen eines Unternehmens gesichert ist.

2.3 Das St. Galler Key Account Management Konzept

„Ein ganzheitliches Kundenmanagement ist die einzige Chance, in harten Verdrängungsmärkten noch bestehen zu können.“²⁵ Aus diesem Zitat von Hartmut Biesel lässt sich erkennen, welche zentrale Rolle ein gutes Kundenmanagement spielt. In Abschnitt 2.3.1 wird die Schlüssel-Schloss-Analogie, auf welcher das St. Galler Konzept aufbaut, genauer beschrieben. Das St. Galler Modell ist in der Praxis ein sehr angesehenes Modell und wird von vielen internationalen Top-Managern wie Bruno Eigenmann (Sales Director Beiersdorf (Schweiz) AG), Alfred N. Schindler (Chairman und CEO Schindler Holding Ltd.), Pius Baschera (Präsident des Verwaltungsrates Hilti AG) und vielen weiteren als sehr praxistauglich betitelt.²⁶ Es soll verdeutlichen, wie und durch welche Prozesse das Key Account Management in einem Unternehmen implementiert werden kann.

2.3.1 Schlüssel-Schloss-Analogie

Ziel dieser Analogie ist es, für den Kunden und den Anbieter eine Win-Win-Situation zu schaffen und für beide Seiten die Vorteile dieser Geschäftsbeziehung zu erarbeiten. Es spielt zu Beginn eine untergeordnete Rolle, ob der Key Account seinerseits bereit ist, in diese Beziehung zu investieren.²⁷ Das Schlüssel-Schloss-Prinzip besteht aus vier Bereichen. Diese vier Bereiche und die dazugehörigen Vorgehensweisen und Aufgaben werden in Tabelle 1 dargestellt.

²⁵ (Biesel, 2002, S. 26)

²⁶ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 13-17)

²⁷ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 35)

KAM – Analyse	Key Account Manager analysieren die geschäftliche Situation ihrer Key Accounts und suchen nach Möglichkeiten, mit ihrem Unternehmen diese Situation zu verbessern.
KAM – Realisierung	In diesem Abschnitt definiert der KA-Manager die Ziele der Zusammenarbeit und setzt diese nach Möglichkeit um.
KAM – Integration	Dieser Abschnitt liegt im Verantwortungsbereich der Geschäftsleitung. Diese muss das KAM in die vorhandene Vertriebsstruktur einbinden.
KAM – Fundament	Die Geschäftsleitung stellt die erforderliche Infrastruktur bereit, damit der Key-Account-Manager seine Ziele und die Zusammenarbeit umsetzen kann.

Tabelle 2: Aufgaben im Schlüssel-Schloss-Modell

Quelle: Eigendarstellung in Anlehnung an Belz, Müllner; Zupancic 2008 S. 35

In Abbildung 4 wird das Schlüssel-Schloss-Modell dargestellt. Hier ist zu erkennen, dass alle vier Stufen des Modells aufeinander aufbauen. Das funktionale und das organisatorische KAM kann in einem Unternehmen nur funktionieren, wenn alle beteiligten Bereiche dazu bereit sind. Es zeigt auch, dass es nicht ausreicht, wenn die Geschäfts- /Bereichs- / Vertriebsleitung dem Vertriebsmitarbeiter Vorgaben geben, ohne dass diese auf die neuen Aufgaben richtig vorbereitet sind. „Das Topmanagement sollte die Bedeutung des KAM für das Unternehmen kommunizieren.“²⁸ Das Key Account Management muss in einem Unternehmen von der Unternehmensleitung in das Unternehmen integriert werden. Nur auf diesem

²⁸ (Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 204)

Fundament und dem nötigen Rückhalt seitens des Topmanagements kann ein nachhaltiges KAM entstehen.²⁹

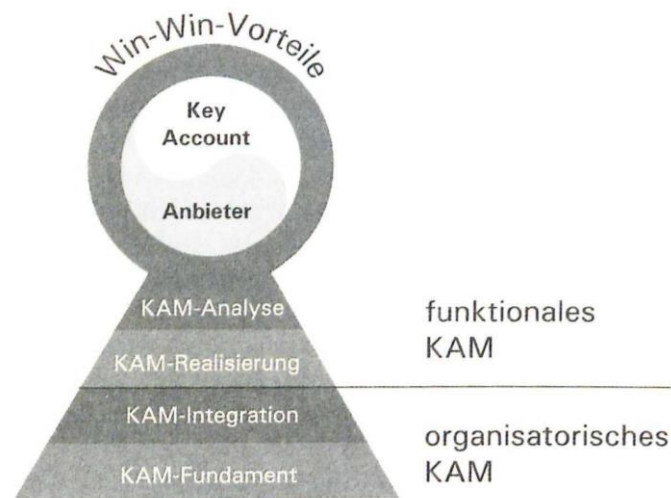


Abbildung 4: Schlüssel/Schloss Modell nach Belz, Müllner, Zupancic

Quelle: Belz, Müllner, Zupancic 2008 S. 35

2.3.2 Funktionale Ebene des Konzepts

Wie in Tabelle 2 dargestellt, liegen hauptsächlich die Analyse und Realisierung im Zuständigkeitsbereich eines Key Account Managers. „Die im Rahmen des funktionellen Key-Account-Managements nötigen Arbeitsschritte und Prozesse müssen einer bestimmten Logik folgen, um ein effizientes Vorgehen zu gewährleisten.“³⁰ Dieser Prozess beinhaltet sowohl in der Analyse, als auch in der Realisierung jeweils fünf Punkte. In der Analyse liegt die Hauptaufgabe des KA-Managers darin, die Situation von Wettbewerb, Kunde und dessen Entscheidungsstrukturen, weiteren Lieferanten und ebenfalls die Leistungen und Kompetenzen des eigenen Unternehmens richtig einzuschätzen.³¹ Aus diesen Erkenntnissen leitet er eine individuelle Schlüsselkunden-Strategie ab und erstellt einen Key-Account-Plan, welcher systematisch umzusetzen ist. Dies erfolgt in der KAM – Realisierung. Im ersten Schritt dieser Realisierung wer-

²⁹ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 204)

³⁰ (Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 36)

³¹ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 36)

den aus den Analyseergebnissen konkrete Ziele und Strategien abgeleitet. Die für den Key Account bestimmten Leistungen und auch dessen Gegenleistungen werden im nächsten Schritt in Verträgen festgehalten. Diese Leistungen beziehen sich nicht rein auf preispolitische Maßnahmen, sondern auch auf die Bereitschaft eines Kunden, sich für gemeinsame Projekte zu engagieren. Sobald die Leistungen und Gegenleistungen klar definiert sind, werden die Aufgaben und konkreten Maßnahmen festgelegt, welche im nächsten Schritt koordiniert werden. Bei der Koordinierung von Aufgaben wird in zwei Prozesse unterschieden. Die internen Prozesse, welche sich mit Themen wie der Teambildung, Auftragsabwicklung und dem Konfliktmanagement im Unternehmen selbst befassen und den externen Prozessen.³² In diesen externen Prozessen werden diverse Punkte, wie Verhandlungen, Prozessmanagement, Produktentwicklung etc. mit dem Key Account zusammen abgestimmt.³³ Der letzte Schritt des KAM-Zirkels ist die Erfolgsmessung. Durch die Erfolgsmessung können Verbesserungen innerhalb der Beziehung vorgenommen werden und die beschriebenen Schritte werden erneut durchlaufen, um entstandene Probleme und Konflikte zu lösen.³⁴

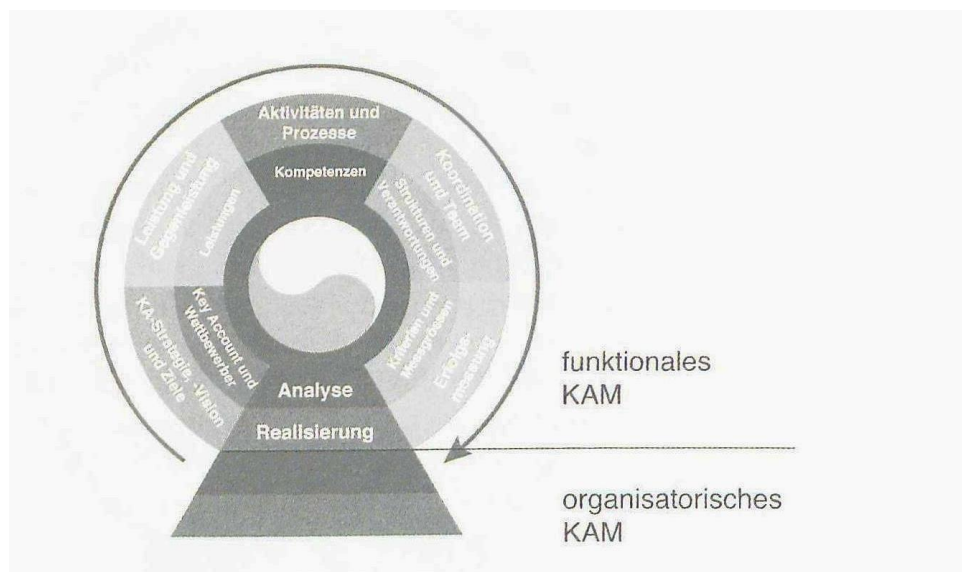


Abbildung 5: St.Gallen Modell / Funktionales KAM

Quelle: Belz, Müllner, Zupancic 2008 S. 39

³² (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 37)

³³ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 37 nach Willson, Weilbacker, 2004; Brady 2004; Spencer, 1999)

³⁴ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 38)

2.3.3 Organisatorische Ebene des Konzepts

„Das Key-Account-Management für einzelne Kunden darf keine Insellösung bleiben.“³⁵ Aus diesem Grund ist es wichtig, das Konzept in die bestehende Vertriebsstruktur und Unternehmenskultur einzugliedern. Dies ist zwar nicht mehr die Aufgabe eines Key Account Managers, sondern unterliegt dem Aufgabenbereich der Geschäfts-/Vertriebs-/Bereichsleitung, kann aber teilweise von ihm mitbestimmt werden. Wie die funktionale, so besteht auch die organisatorische Ebene aus zwei Bereichen. Der KAM-Integration und dem KAM-Fundament.³⁶

„Bei der Integration gilt es unter anderem, Key-Account-Strategien mit der Unternehmensstrategie abzustimmen, mögliche negative Ausstrahlungseffekte einer Bevorzugung von Schlüsselkunden auf weitere Kunden zu berücksichtigen, Karrierewege für Key-Account-Manager in der Personalentwicklungsstrategie zu integrieren, Entscheidungskompetenzen zwischen Schlüsselkunden- und Produkt-, Sparten-, oder Geschäftseinheit-Managern sinnvoll aufzuteilen, oder die KAM-Steuerung an vorhandene Controlling-Systeme anzupassen.“³⁷

Im KAM-Fundament werden hingegen Grundsatzentscheidungen des Topmanagements getroffen. Hier wird z.B. entschieden, ob sich das Unternehmen überhaupt auf strategisch wichtige Kunden fokussiert und diese gesondert bearbeitet werden sollen. „Dabei wird das Management immer wieder mit Widerständen aus dem Vertrieb, kritischen organisationalen Anpassungen, mangelnder Mitarbeiterqualifikation, zu wenig integrierten IT-Systemen und weiteren Problemen konfrontiert sein.“³⁸ Um diese Probleme zu lösen, müssen Unternehmen systematisch den diversen Arbeitsschritten folgen, um das KAM im Gesamtunternehmen zu implementieren.³⁹ In Abbildung 6 ist das gesamte St. Galler Key-Account-Management-Konzept zusehen. Es wird verdeutlicht, dass das Key Account Management an gegebene Unternehmensvoraussetzungen angepasst werden muss und die Koordination zwischen den verschiedenen Beteiligten eine der größten Herausforderungen darstellt.⁴⁰

³⁵ (Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 38)

³⁶ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 38-39)

³⁷ (Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 38 zitiert nach Belz/Reinhold 1999 S. 154, Birkinshaw/Toulan/Arnold 2001, Brady 2004)

³⁸ (Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S.5 zitiert nach Hilty 2004)

³⁹ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 39)

⁴⁰ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 42)

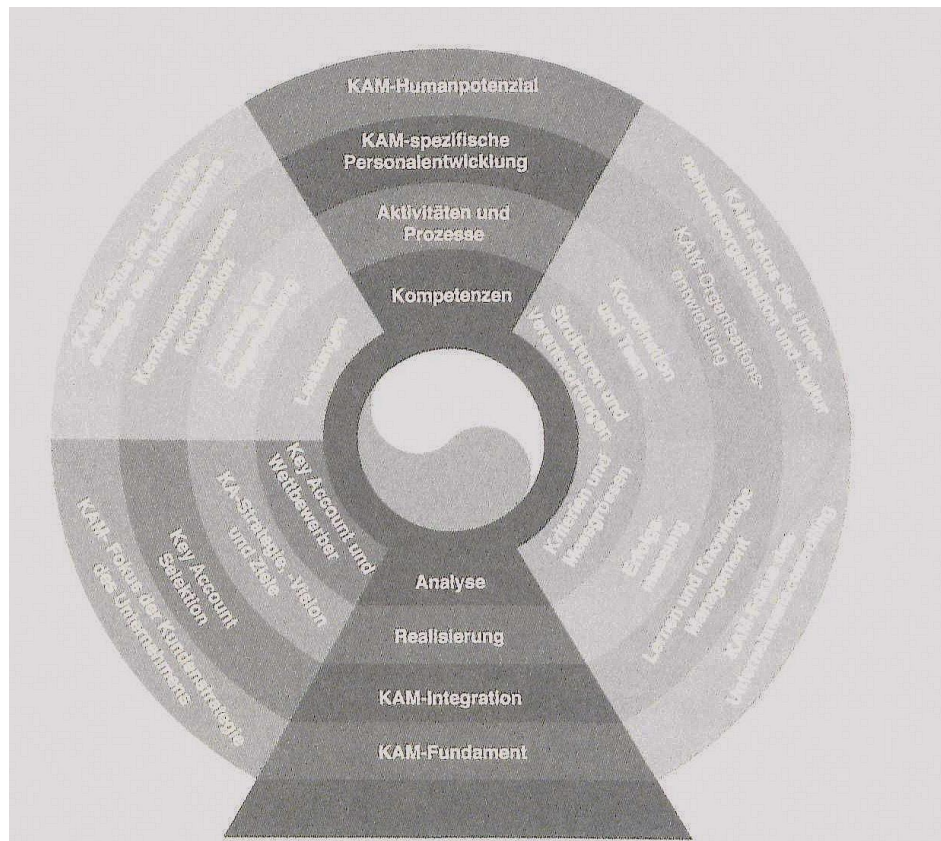


Abbildung 6: St.Gallen Gesamtmodell

Quelle: Belz, Müllner, Zupancic 2008 S. 40

2.4 Warum Key Account Management?

Ove Jensen hält drei Tendenzen für relevant, welche in der Unternehmerpraxis immer mehr an Bedeutung gewinnen werden.⁴¹ Diese Gründe tragen laut Jensen dazu bei, dass das Managen von wichtigen Kunden immer mehr an Bedeutung gewinnen wird:

- **Nachfragekonzentration:** Durch Unternehmenszusammenführungen und Zusammenschlüsse steigt auch der Nachfrageanteil wichtiger und größerer Kunden. Diese haben durch das größere Einkaufsvolumen eine bessere Verhandlungsposition gegenüber ihren Lieferanten.
- **Beschaffungszentralisierung:** Viele Unternehmen schaffen eigene zentrale Einkaufsabteilungen. Somit ist z.B. eine Einkaufsabteilung nicht mehr nur für den

⁴¹ (vgl. Jensen, 2004, S. 66)

nationalen, sondern für den internationalen Einkauf in einem Unternehmen zuständig. Eines der wichtigsten Motive ist auch hier die Kostenreduzierung und eine höhere Verhandlungsmacht gegenüber dem Lieferanten.

- Beschaffungskonzentration: Unternehmen sind bestrebt, einen kleineren Kreis an Lieferanten aufzubauen, mit diesen aber eine sehr intensive Beziehung zu pflegen. „Dadurch müssen sich die Lieferanten stärker bemühen, im Kreis der Lieferanten zu bleiben.“⁴²

Für Unternehmen gilt es, sich permanent auf solche Veränderungen in ihrem Marktumfeld einzustellen und die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen, um die Positionierung im Markt stets zu verbessern und zu korrigieren.

Die Dynamik ist eine der wichtigsten Komponenten von Unsicherheit für Unternehmen.⁴³ „Wenn es starke Umwälzungen in Bezug auf die Nachfragerstruktur und deren Bedürfnisse gibt, müssen Anbieter näher „am Markt“ sein, um auf die Umwälzungen reagieren zu können.“⁴⁴ Da Key Accounts diese spezifischen Bedürfnisse in der Praxis häufig früher als normale Kunden entwickeln, spielt das Managen solcher Schlüsselkunden für die nachhaltige Unternehmensentwicklung eine bedeutende Rolle. „Von Hippel (1986) verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff *Lead-User*. Viele Unternehmen arbeiten mit Lead-Usern beispielsweise bei der Entwicklung neuer Produkte intensiv zusammen.“⁴⁵ Diese enge Zusammenarbeit mit Kunden ist ein sehr großer Unterschied zum Standardvertrieb. Im Key Account Management steht nämlich nicht der „einfache“ Verkauf von Produkten im Vordergrund, sondern mit dem Kunden als Partner gemeinsam Lösungen und Produkten zu entwickeln.

Es gibt durch EDV-gestützte Systeme und andere neue Technologien viele Möglichkeiten, ein fast automatisiertes Kundenmanagement durchzuführen, in dem der persönliche Kontakt zweitrangig ist.

„Die Globalisierung/Internationalisierung der Märkte, die steigende Konzentration im Handel und in der Industrie, der technologische Fortschritt, das zunehmende Preis- und Qualitätsbewusstsein der Verbraucher, das sich oft in einer abnehmenden Marken- und Geschäftsloyalität widerspiegelt, sowie die geringer werdende Effizienz von Werbung und Verkaufsförderung sind gravierende

⁴² (Jensen, 2004, S. 2)

⁴³ (vgl. Jensen, 2004, S. 66)

⁴⁴ (Jensen, 2004, S. 66)

⁴⁵ (Jensen, 2004, S. 66 nach Gruner/Homburg 2000; Urban/Von Hippel 1988)

*Einflussfaktoren, die beide Partner betreffen und das gemeinsame Geschäft schwieriger und komplexer werden lassen.*⁴⁶

Jedoch zeigt dieses Zitat von Bickelmann, dass ein persönlicher Kundenkontakt in den meisten Fällen unverzichtbar ist. Der persönliche Kontakt zu seinem Kunden kann in schwierigen Zeiten helfen, dem Unternehmen eine/n Einkaufsabteilung/Einkäufer zu überzeugen, die Zusammenarbeit nicht umgehend zu beenden. Somit hat der Lieferant im optimalen Fall einen gewissen Zeitraum, um für entsprechende Probleme eine Lösung zu finden, ohne den Kunden zu verlieren.⁴⁷

Gegenleistungen der Key Accounts

Ziel des Key Account Managements ist es, dass eine „Win-Win-Situation“ entsteht.⁴⁸ Damit dies geschieht, muss der Key Account auch vereinbarte Gegenleistungen erfüllen. Diese Gegenleistungen stellen Verpflichtungen für die Key Accounts dar.⁴⁹ Dieses Gegenleistungspaket variiert in der Praxis sehr häufig. Beispiele für Gegenleistungen können etwa sein, dass vereinbarte Preise und Zahlungskonditionen eingehalten werden. Auch das Einräumen von Regalplätzen oder Stellflächen für die Produkte des Lieferanten und Referenzen zugunsten des Lieferanten abzugeben, können zu den Gegenleistungen zählen.⁵⁰ Eine der wichtigsten Gegenleistung für Lieferanten ist es, dass der Kunde ihn als bevorzugten Lieferanten betrachtet und er somit im gesamten Unternehmen als Vorzugslieferant angesehen wird.⁵¹ Durch diesen Status wäre es z.B. möglich, dass der Lieferant bei jedem neuen Projekt des Key Accounts informiert ist und ein Angebot abgeben kann.

2.4.1 Vom Standardvertrieb zum Key Account Management

In dem Modell „gläserne Decke“ von Küng et. Al. wird die Entwicklung vom Standardvertrieb zum Key Account Management veranschaulicht und in einer Grafik dargestellt.

⁴⁶ (Bickelmann, 2001, S. 24)

⁴⁷ (vgl. Bickelmann, 2001, S. 24)

⁴⁸ Vgl. Abschnitt 2.1)

⁴⁹ (Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 129)

⁵⁰ (Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 129)

⁵¹ (Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 129)

„Die nachstehende Darstellung zeigt die Stufen vom Produktverkauf bis zum Problemlösen der Kunden.“⁵²



Abbildung 7: Die "gläserne Decke"

Quelle: Nach Küng et. Al. , 2011, S. 40

Das Modell zeigt, wie sich die Wettbewerbsintensität, die Preiselastizität und die Bedeutung von Produkt-Eigenschaften/Merkmalen verhalten, wenn aus dem einfachen Verkauf eine Lösung für den Kunden wird. Wie Abbildung 7 zeigt, baut Key Account Management auf dem Standardvertrieb auf. Die unterste Stufe des Modells ist der Standard Verkauf. Hier sind der Wettbewerb, die Preiselastizität und die Bedeutung von Merkmalen/Eigenschaften am höchsten, da hier kein persönlicher Kundenkontakt nötig ist. In der zweiten und dritten Stufe wird aus Standardverkauf erst „Verkauf >>guter<< Produkte“ dann folgt „>>guter<< Service und Support zur Verfügung stellen“. Durchbrochen wird die gläserne Decke jedoch erst ab der vierten Stufe. Nämlich dann, wenn die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen Prozesse bei dem Key Account optimieren. Hat ein Unternehmen Stufe fünf erreicht, trägt es zur Steigerung des Un-

⁵² (Küng, Toscano-Ruffilli, Schillig, & Willi-Piezzi, 2011, S. 40)

ternehmensergebnisses des Kunden bei. In dieser Stufe der Zusammenarbeit wird kein Produkt mehr verkauft, sondern individuelle Lösungen. Entsprechend gering sind hier der Wettbewerb und die Preiselastizität, da diese individuellen Lösungen fast nicht mehr zu vergleichen sind.⁵³ Ebenfalls nimmt die Bedeutung der Produktmerkmale und Spezifikationen ab.⁵⁴ Diese Stufe kann jedoch erst erreicht werden, wenn dem Kunden ein Mehrwert geboten wird. Ziel ist es für ein Unternehmen somit, sich von einem gelegentlichen Lieferanten zu einem strategischen Partner zu entwickeln. In den folgenden drei Schritten soll dargelegt werden, wie ein Unternehmen die gläserne Decke durchbrechen kann und somit von einem Produktlieferanten zu einem strategischen Partner wird.

Stufe 1: Vom Produktlieferanten zum Lieferanten mit Mehrwert

Hier ist das anbietende Unternehmen ein reiner Produktlieferant. Für den Verkauf spielen die Produktspezifikationen hier eine zentrale Rolle. Diese muss der Verkäufer gut kennen, um in dem großen Wettbewerb zu bestehen. Durch Gespräche mit Kunden kann der Lieferant immer mehr Wissen über den Kunden selbst und dessen Geschäftsvorgänge sammeln. Dieses Wissen hat höchste Priorität, da nur durch mehr Know-How über den Kunden und seine Bedürfnisse eine intensivere Zusammenarbeit möglich ist.⁵⁵

Stufe 2: Vom Lieferanten mit Mehrwert zum strategischen Partner

„Dank dieser vertieften Branchen- und Kundenkenntnisse, ist der Lieferant in der Lage, einen Mehrwert zu bieten.“⁵⁶ Da der Lieferant nun Probleme und Herausforderungen seiner Kunden kennt, kann er mehr als eine Standardlösung anbieten. Nun besteht die Möglichkeit, dass der Lieferant die spezifischen Probleme seines Kunden berücksichtigt und diese lösen kann. In dieser Stufe der Zusammenarbeit gilt es, Kontakte zum Top-Management des Kunden zu knüpfen.⁵⁷ „Der Lieferant wird nicht mehr nur bei Tagesgeschäften berücksichtigt, sondern frühzeitig in strategisch wichtige Projekte integriert.“⁵⁸

⁵³ (vgl. Küng, Toscano-Ruffilli, Schillig, & Willi-Piezzi, 2011, S. 42)

⁵⁴ (vgl. Küng, Toscano-Ruffilli, Schillig, & Willi-Piezzi, 2011, S. 42-43)

⁵⁵ (vgl. Küng, Toscano-Ruffilli, Schillig, & Willi-Piezzi, 2011, S. 44)

⁵⁶ (Küng, Toscano-Ruffilli, Schillig, & Willi-Piezzi, 2011, S. 45)

⁵⁷ (vgl. Küng, Toscano-Ruffilli, Schillig, & Willi-Piezzi, 2011, S. 45)

⁵⁸ (Küng, Toscano-Ruffilli, Schillig, & Willi-Piezzi, 2011, S. 45)

Stufe 3: Strategischer Partner

Nun ist der Lieferant nicht mehr nur ein Produktlieferant, sondern er ist Berater und ein strategischer Partner für seinen Kunden. Er ist in viele Prozesse des Kunden eingebunden und hilft, diese kontinuierlich zu verbessern.

Ziel ist es für ein Unternehmen, sich von einem gelegentlichen Lieferanten zu einem strategischen Partner zu entwickeln.⁵⁹ Diese Entwicklung hat ein Key Account Manager voranzutreiben und wurde von Sidow bildlich dargestellt.⁶⁰

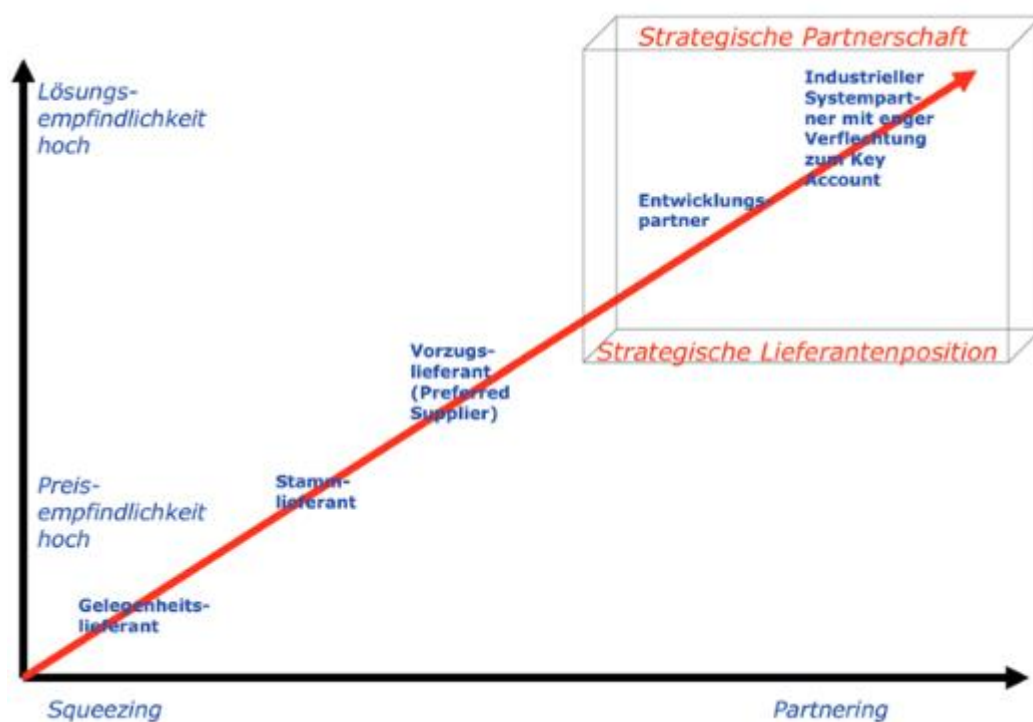


Abbildung 8 Entwicklung zur strategischen Partnerschaft

Quelle: Sidow, 2014, S. 18

⁵⁹ (vgl. Küng, Toscano-Ruffilli, Schillig, & Willi-Piezzi, 2011, S. 45)

⁶⁰ (vgl. Sidow, 2014, S. 18)

2.4.2 Key Account Management vs. Standardvertrieb

“Es reicht nicht aus, wenn sich Key Account Manager auf die Generierung von Tagesgeschäft reduzieren und konzentrieren.“⁶¹ Die Betreuung des Tagesgeschäftes fällt unter den Aufgabenbereich des Standardvertriebs eines Unternehmens. Dieses Zitat zeigt, dass ein Key Account Manager oder ein Key Account Team nicht die Aufgaben des normalen Vertriebs haben, sondern die Geschäfte mit Key Accounts strategisch weiterentwickeln.⁶² In der nachfolgenden Darstellung werden die wichtigsten Unterschiede und Eigenschaften zwischen klassischem Verkauf und Key Account Management gegenübergestellt

Klassischer Verkauf	Key Account Management
<ul style="list-style-type: none"> • Der Kunde ist Einkäufer, für ihn sind vor allem der Materialpreis und die Produktqualität wichtig – er achtet auf das „Preis-Leistungsverhältnis“. Die Lieferpräzision ist ein zusätzlicher wichtiger Faktor. • Das benötigte Know-how für den Verkauf ist hauptsächlich produktbezogen. Hier wird nur das Produkt verkauft und somit steht die Verkaufsleistung im Vordergrund. • Jeder Verkäufer „besitzt“ seine Kunden, kann jedoch ausgetauscht werden – die einzelnen Verkäufe sind wichtig. • Gebiete werden häufig geographisch für Verkäufer unterteilt. • Umsatzmaximierung ist hier die höchste Priorität. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Key Account Manager optimiert im besten Falle die Prozesskosten für einen Kunden. An ihm werden unternehmensinterne Abläufe optimiert. • Es wird nicht ein Produkt verkauft, sondern ganzheitliche Problemlösungen. Somit sind Know-how über Kundenbranche, Kundenunternehmen und Produkte nötig. • Key Account Manager koordinieren Abläufe intern und ebenfalls beim Kunden. Somit können ebenfalls Prozesskosten optimiert werden. • Key Account Manager sind auf ihre Kunden spezialisiert und können nicht einfach ausgetauscht werden

⁶¹ (Sidow, 2014, S. 11)

⁶² (vgl. Sidow, 2014, S. 11-12)

*Abbildung 9: Klassischer Verkauf und KAM im Vergleich**Quelle: In Anlehnung an Belz, Müllner, Zupancic 2004 S. 36*

Aus dieser Gegenüberstellung der verschiedenen Merkmale von Key Account Management und Standardvertrieb lassen sich wichtige Erkenntnisse gewinnen. Es wird deutlich, dass ein Unternehmen zwar mit seinen Key Accounts einen erheblichen Teil seines Umsatzes generiert, deren Betreuung aber sehr aufwendig ist. Nicht nur der monetäre Aufwand, auch der personelle Aufwand kann unter Umständen groß für Unternehmen sein. Dies hält sich im Standardvertrieb meistens in Grenzen. Wie in Abbildung 9 beschrieben, können Verkäufer relativ schnell und ohne großen Aufwand ersetzt werden. Denn das Know-how bezieht sich meistens nur auf Produkte und nicht auf spezielle Kunden.

2.5 Auswahlkriterien für Key Accounts eines Unternehmens

Ove Jensen analysierte im Jahre 2001 die Kriterien, nach denen Anbieter ihre Kunden als Key Accounts einstufen. Das Institut für marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim führte die Datenerhebung für diese Analyse durch. Zwingend notwendige Daten aus den USA erhoben die Wissenschaftler im Rahmen einer Kooperation mit Prof. Dr. John P. Workman von der Creighton University in Omaha, Nebraska. Als Grundlage der Erhebung liegen Daten von Business-to-Business-Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor und dem produzierenden Sektor in den USA und Deutschland zugrunde. Zu Beginn wurden Fragebögen an 1000 Deutsche- und 1000 US-Unternehmen der Branchen „Lebensmittelindustrie, Elektronik, Banken/Versicherungen und Chemie/Pharma“ gesendet. 264 gültige Fragebögen aus Deutschland und 121 gültige Fragebögen aus den USA konnten in die Auswertung einbezogen werden, somit beträgt N (gesamt): 365.⁶³ Befragt wurden in den Unternehmen Personen mit einer gewissen Entscheidungskompetenz wie: Geschäftsführer, Vertriebsleiter, Produktmanager, Vertriebsmanager und andere Führungskräfte (Finanzen, Controlling etc.).

⁶³ (vgl. Jensen, 2004, S. 114-115)

Zunächst ist zu unterscheiden, ob die Kunden proaktiv oder reaktiv ausgewählt worden sind. Bei einer proaktiven Auswahl geht die Einstufung vom Anbieter aus, während sie bei einer reaktiven Auswahl auf Druck des Kunden erfolgt.⁶⁴ „Als *proaktive* Kriterien fragt unsere Untersuchung finanzielle, strategische und koordinationsbezogene Kriterien ab.“⁶⁵ Die Kriterien sind folgendermaßen definiert:

- Finanzielle Kriterien: Aktueller und potentieller Umsatz.
- Strategische Kriterien: Das Bestreben, von den Kunden zu lernen, oder sie als Reverenz zu nutzen.
- Koordinationsbezogene Kriterien: Internationale Ausdehnung des Kunden.

Unter dem reaktiven Kriterium wird abgefragt, welche Rolle die Forderung nach besonderer Behandlung des Kunden spielt.

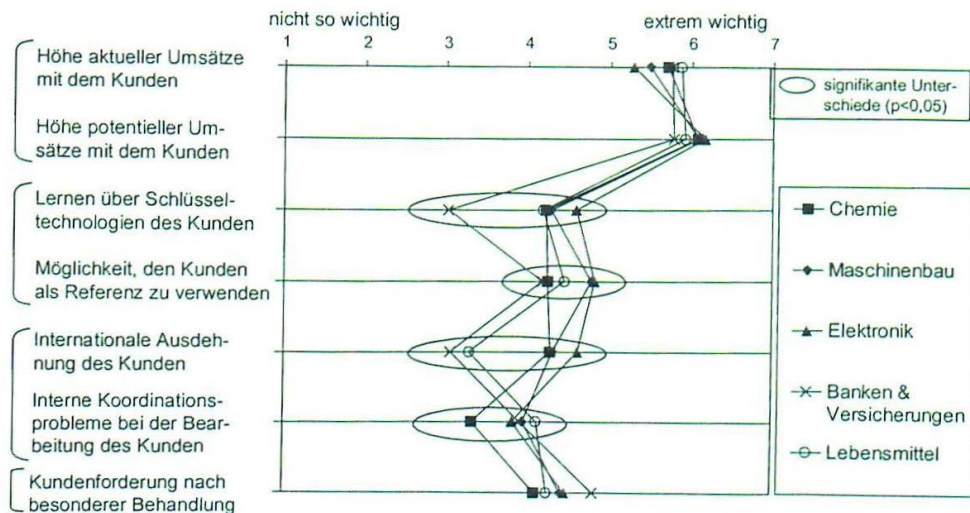


Abbildung 10: Entscheidungskriterien für Key Accounts

Quelle: Jensen 2004 S. 133

Anhand der Abbildung ist zu erkennen, dass die finanziellen Kriterien in allen Branchen die größte Bedeutung für Unternehmen haben. Die quantitativen Kriterien haben also

⁶⁴ (vgl. Jensen, 2004, S. 132)

⁶⁵ (Jensen, 2004, S. 132)

eine klare Dominanz gegenüber den qualitativen Kriterien. Auch gibt es bei deutschen und amerikanischen Unternehmen keinen Unterschied bezüglich der Dominanz der Kriterien.⁶⁶ „Die Selektion von Key-Accounts orientiert sich offenbar vor allem an harten und weniger an weichen Kriterien.“⁶⁷ Dass Unternehmen häufig die quantitativen Kriterien stärker in ihrer Auswahl gewichten, kann auch auf die leichtere Messbarkeit dieser Kriterien zurückzuführen sein. Doch neben dieser Gemeinsamkeit in allen Branchen, gibt es ebenso Unterschiede. Die tendenziell größte Beachtung von nicht finanziellen Faktoren findet man in der Elektronikbranche. Hier spielen Faktoren wie „lernen von Kunden“ und „internationale Ausdehnung“ eine besonders große Rolle. Dies lässt vermuten, dass in dieser Branche die Unternehmen bestrebt sind, lösungsorientierte Systeme zu verkaufen. Ein weiterer Grund könnte sein, dass in der Elektronikbranche ggf. speziellere Probleme vorliegen, welche nicht mit einer Standardlösung zu lösen sind. Hierzu ist ein großes Know-How über den Kunden und seine Bedürfnisse notwendig, um nicht an ihm „vorbei zu entwickeln“. In der Banken-/Versicherungsbranche spielen die weichen Faktoren hingegen die geringste Rolle. Zu einem fast identischen Ergebnis kommen Belz, Müllner und Zupancic. Auch sie unterscheiden in die drei wichtigsten Selektionskriterien:

1. Umsatz, der mit dem Kunden realisiert wird bzw. Umsatzpotenzial,
2. Komplexität der Kundenorganisation (geographische Dimensionen),
3. strategische Bedeutung des Kunden⁶⁸

Somit lässt sich feststellen, dass die finanziellen Kriterien auch bei Belz, Müllner und Zupancic die wichtigste Rolle bei der Auswahl von Key Accounts für ein Unternehmen darstellen. Erst danach folgen die weichen Faktoren. Dass Unternehmen ihre Key Accounts häufig nach aktuellem und potenziellem Umsatz auswählen, hat Vor- und Nachteile. Durch die einfaktorielle Dimension, hier der Umsatz, ist ein Key Account leicht zu ermitteln. Es werden wenige Daten des Kunden benötigt.⁶⁹ Nachteile sind vor allem, dass keine qualitativen Kriterien und zukünftige Entwicklungen berücksichtigt werden. „Wenn bei der Selektion wichtiger Kunden zu einseitig auf die Größe des Kunden geblickt wird, könnte es versäumt werden, zukünftig bedeutsame Kunden frühzeitig über ein KAM an das eigene Unternehmen zu binden.“⁷⁰ Dass Unternehmen ihre Key Accounts sehr stark nach aktuellem und potenziellem Umsatz auswählen,

⁶⁶ (vgl. Jensen, 2004, S. 133)

⁶⁷ (Jensen, 2004, S. 132)

⁶⁸ (Belz, Müllner, & Zupancic, 2008, S. 190)

⁶⁹ (Kliche, 2015, S. 4-5)

⁷⁰ (Jensen, 2004, S. 133 vgl. Gosselin und Heene 2003)

wird ebenfalls bei Belz, Müllner und Zupancic kritisiert. „Wenn bei der Selektion wichtiger Kunden zu einseitig auf die Größe des Kunden geblickt wird, könnte es versäumt werden, zukünftig bedeutsame Kunden frühzeitig über ein KAM an das eigene Unternehmen zu binden“⁷¹

2.6 Besonderheiten des Key Account Managements in der Investitionsgüterbranche

Um die Besonderheiten des Key Account Managements in der Investitionsgüterbranche darzustellen, wird eine Definition dieser Güter benötigt. „Güter mit einer langen Lebensdauer (z.B. Maschinen, Fabriken, Rohstoffe), die nicht um ihrer selbst Willen, sondern für die Herstellung von Konsumgütern und anderer Investitionsgüter benötigt werden. (...)“⁷², so die Definition von Goede. Investitionsgüter werden also nicht zur Bedürfnisbefriedigung von Konsumenten hergestellt, sondern sie dienen dem Erstellen von Konsumgütern oder ggf. anderen Investitionsgütern.

„Die Entstehung von Schlüsselkunden hat in verschiedenen Branchen unterschiedliche Ursachen.“⁷³ Somit gibt es in jeder Branche gewisse Besonderheiten, die es bei erfolgreichem Key Account Management zu beachten gilt. Bei jeder Kaufentscheidung gibt es einen „Entscheider“. Die Auswahlkriterien für „Entscheider“ sind abhängig von der Branche, in der ein Unternehmen tätig ist. Denn je nach Branche und Kundenstruktur des Unternehmens werden Kaufentscheidungen von einzelnen Personen oder von mehreren Personen gemeinsam getroffen. Im Investitionsgüterbereich sind das Auswählen und die Lokalisierung von „Entscheidern“ für Unternehmen eine zentrale Aufgabe und die größte Besonderheit der Branche. „Im englischen Sprachraum kennt man den Begriff des sogenannten Buying-Centers. Damit will man zum Ausdruck bringen, dass in größeren Unternehmen nicht mehr Einzelpersonen entscheiden.“⁷⁴ So sind nach einer empirischen Untersuchung der FHS St. Gallen und Dr. Pius Küng & Partner vier bis acht Personen an einer Kaufentscheidung beteiligt. Diese Untersuchung wurde in der Investitionsgüter- und Dienstleistungsbranche durchgeführt.⁷⁵ Somit sind bei größeren Aufträgen häufig mehrere Personen und ganze Abteilungen am Entscheidungs-

⁷¹ (Jensen, 2004, S. 133 vgl. Gosselin und Heene 2003)

⁷² (Goede, 2003, S. 1579 f.)

⁷³ (Küng, Toscano-Ruffilli, Schillig, & Willi-Piezzi, 2011, S. 51)

⁷⁴ (Küng, Toscano-Ruffilli, Schillig, & Willi-Piezzi, 2011, S. 224)

⁷⁵ (vgl. Küng, Toscano-Ruffilli, Schillig, & Willi-Piezzi, 2011, S. 68)

prozess beteiligt.⁷⁶ Sehr wichtig für ein Unternehmen und vor allem für Vertriebsmitarbeiter ist es, bei Projekten zu lokalisieren, wer beim Kunden die Entscheidungskompetenzen besitzt. „Bei diesen Personen möchte man zudem wissen, ob sie für oder gegen unser Unternehmen sind.“⁷⁷ Denn nur wenn die wichtigen Personen in einem Entscheidungsprozess richtig eingeordnet und lokalisiert sind, können Missverständnisse vermieden werden. Sollte eine Person mit Entscheidungskompetenz gegen das Unternehmen stehen, gilt es, die Ursachen hierfür zu erörtern und wenn möglich Maßnahmen zu ergreifen, um diese zu ändern. Hierbei wäre es allerdings ein Fehler, rein nach der Hierarchieebene die Mitarbeiter beim Kunden einzustufen. „Die Hierarchiestufe allein bringt im konkreten Einzelfall noch zu wenig zum Ausdruck, dass die >>hierarchische Macht<< gemäß Organigramm noch nicht unbedingt den Einfluss auf den Kaufentscheidungsprozess widerspiegelt.“⁷⁸ Denn manche Kaufentscheidungen überlassen höhergestellte Manager untergeordneten Mitarbeitern.

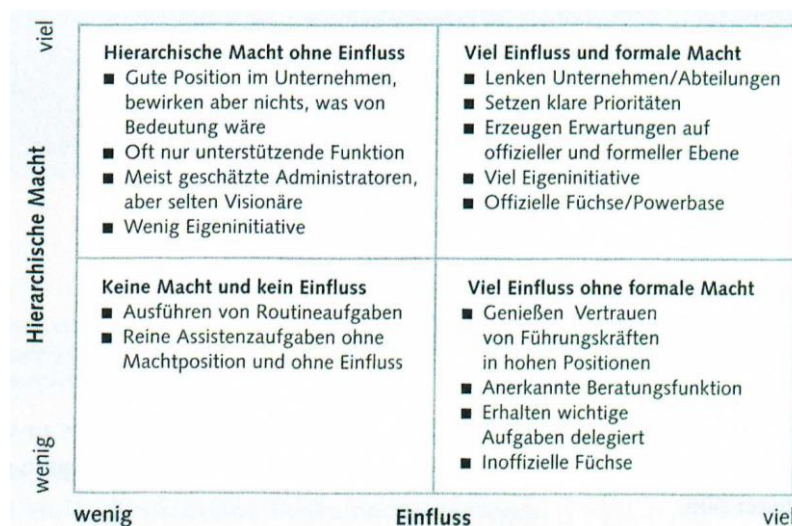


Abbildung 11: Hierarchische Macht/Einfluss

Quelle: Küng et. Al. 20011 S. 225

⁷⁶ (vgl. Küng, Toscano-Ruffilli, Schillig, & Willi-Piezzi, 2011, S. 224)

⁷⁷ (Küng, Toscano-Ruffilli, Schillig, & Willi-Piezzi, 2011, S. 225)

⁷⁸ (Küng, Toscano-Ruffilli, Schillig, & Willi-Piezzi, 2011, S. 224)

Abbildung 11 von Küng et. Al. gibt einen guten Überblick, wie die Verteilung von Entscheidungskompetenzen und Macht bei einem Kunden aufgebaut sein kann. In dieser Abbildung wird verdeutlicht, dass es auch Personen mit viel Einfluss auf die Führungskraft gibt, aber ohne formale Macht. Auch diese Personen / dieser Personenkreis müssen von einem Vertriebsmitarbeiter oder Key Account Manager ausfindig gemacht und berücksichtigt werden.

2.7 Vor- und Nachteile von Key Account Management für anbietende Unternehmen und Kunden

In Abschnitt 2.6 der Arbeit werden die Vor- und Nachteile eines Key Account Managements beschrieben und analysiert. Vor- und Nachteile des Key Account Managements gibt es sowohl auf Kundenseite als auch auf der Seite des betreibenden Unternehmens. Beide Sichtweisen werden im nachfolgenden Abschnitt dargestellt.

2.7.1 Vor- und Nachteile für betreibende Unternehmen

Wie in Absatz 2.5 beschrieben, werden Key Accounts häufig nach finanziellen Kriterien wie Umsatz und Gewinn ausgewählt.

So ist auch einer der wichtigsten Vorteile für Unternehmen, welche Key Account Management betreiben, ein finanzieller Vorteil. So kann ein Unternehmen mit Key Accounts wachsen und die Erträge steigern. Auch gibt ein Key Account eine gewisse Planungssicherheit. Somit ist eine langfristige und vor allem planbare Auslastung möglich. „Key Accounts sind meist vom Wettbewerb am stärksten umkämpft“⁷⁹ Bindet ein Unternehmen einen Key Account an sich, hat es gegenüber seinen Mitbewerbern einen Wettbewerbsvorteil. Ebenfalls kann ein Unternehmen anhand seiner Key Accounts neues und wichtiges Know-how über Produkte und Dienstleistungen gewinnen. Dieses Know-how ist nicht nur für die Key Accounts des Unternehmens von Vorteil, sondern auch für alle anderen Kunden.⁸⁰ Neben einer Steigerung von Umsatz und Know-how gibt es einen weiteren Vorteil. Verkauft ein Unternehmen an seine Key Accounts nur einen kleinen Teil seines Produktportfolios, besteht häufig ein Cross-Selling-Potenzial. Häufig benötigt ein Key Account nicht nur genau ein Produkt aus dem Produktportfolio.

⁷⁹ (Belz, Müllner, & Zupancic, 2004, S. 22)

⁸⁰ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2004, S. 22)

Wird dieses genutzt, trägt es ebenfalls zu einem steigenden Unternehmensumsatz bei und die Beziehung zu dem Key Account wird noch intensiver.

Jedoch gibt es bei der Betreuung von Key Accounts nicht nur Vorteile für Unternehmen. Wenn sich ein Unternehmen zu sehr auf einen Key Account fokussiert, birgt dies einige Gefahren. Sollte ein Key Account die Zusammenarbeit beenden, kann dieser Ausfall existenzbedrohend für ein Unternehmen sein, da ein großer Umsatzanteil wegfällt. Ebenso sind Key Accounts für Zulieferer sehr aufwendig zu betreuen. Es sind höchste Anforderungen zu erfüllen, um den Key Account zufriedenzustellen. Im Gegenzug dazu senken Key Accounts in immer härteren Verhandlungen die Preise für diese Leistung. Die Abhängigkeit des Zulieferers kann von Kunden ausgenutzt werden. Deshalb sollte ein Unternehmen immer wieder prüfen und sicherstellen, dass das KAM profitabel bleibt.⁸¹

2.7.2 Vor- und Nachteile für Kunden

Ebenso gibt es Vor- und Nachteile für Kunden. Diese lassen sich in der nachfolgenden Tabelle gut aufzeigen und gegenüberstellen.

Vorteile	Nachteile
Keine Schnittstellenprobleme durch Systemlösungen	Höhere Preise der Systemlösung
Die Zusammenarbeit ist problembezogen und somit wirtschaftlicher	Kunde muss in die Lernprozesse des Lieferanten investieren. Dieses erworbene Know-how kann der Lieferant auch beim Wettbewerb anwenden.
Qualitätssteigerung der eigenen Produkte	Abhängigkeit von Lieferanten
Outsourcing von gesamten Unternehmensabläufen und somit Kostenreduzierung	Keinen direkten Einfluss auf die Qualität (häufig werden Fehler erst zu spät be-

⁸¹ (vgl. Belz, Müllner, & Zupancic, 2004, S. 22)

rung	markt)
Durch Outsourcing nicht mehr standortgebunden und von qualifiziertem Personal abhängig	Geringere Flexibilität durch Vertragliche Bindung

Tabelle 3: Vor- und Nachteile von KAM für Kunden

Quelle: Eigen Darstellung in Anlehnung an Belz, Müllner, Zupancic, 2004, S. 110

3 Fallbeispiel: ADMESS Elektronik GmbH

In Kapitel 3 werden die theoretischen Grundlagen des Key Account Managements am Fallbeispiel der Firma ADMESS Elektronik GmbH praxisbezogen analysiert.

Das Unternehmen ADMESS Elektronik GmbH wurde im Jahr 1993 in Kirchheimbolanden gegründet. Seit diesem Zeitpunkt ist das Unternehmen als Ansprechpartner und Lieferant für elektronische Messgeräte und Systeme am Markt. Das Kerngeschäft der Firma liegt im Vertrieb von Messtechnik in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Produkte aus dem Produktportfolio finden in verschiedenen industriellen Bereichen ihren Einsatz. „Unsere Schwerpunkte liegen auf den Bereichen: Oszilloskope, Messwerterfassung und -auswertung, Transientenrecorder, Stromversorgungen und Lasten, Signalgeneratoren, Arbiträr- und Funktionsgeneratoren, Audio- und Video-Messtechnik, analog und digital, automotive Messtechnik, Stromzangen und Rogowskispulen [...]“⁸². Zu den vier Hauptlieferanten des Unternehmens zählen Teledyne LECROY, Audio Precision und Power Electronic Measurements (PEM) und seit dem Jahr 2015 Cobham Inc. Es bestehen mit Audio Precision, PEM und Cobham Exklusivverträge, in welchen vertraglich festgehalten ist, dass nur die Firma ADMESS Elektronik GmbH diese Produkte in Deutschland, Österreich und der Schweiz vertreiben darf. Mit den Produkten dieser Lieferanten beliefert das Unternehmen ADMESS Elektronik GmbH Automobilhersteller und Zulieferer der Automobilindustrie. Neben der Automobilindustrie zählen Unternehmen, welche im Audio-Bereich und der Luftfahrt tätig sind, zu den Abnehmern. Weitere Geschäftskontakte bestehen zu vielen Hochschulen und Forschungsinstituten. Das Unternehmen ADMESS Elektronik beschäftigt aktuell 11 Mitarbeiter. Die Vertriebsbüros des Unternehmens befinden sich in Frankfurt a.M., Reutlingen, Leipzig, Markersdorf (Österreich), Zürich (Schweiz) und dem Hauptsitz in Kirchheimbolanden.

⁸² (www.admess.de, 2015)

3.1 Kundenstruktur des Unternehmens ADMESS Elektronik

In Abbildung 3 wird das Beispiel einer Kunden/Umsatzstruktur gezeigt. Anhand einer solchen Analyse kann ermittelt werden, mit wieviel Prozent der Kunden der Großteil des Umsatzes eines Unternehmens erzielt wird. In den nachfolgenden Grafiken wird die Kunden/Umsatzstruktur des Unternehmens ADMESS über die letzten fünf Jahre dargestellt.

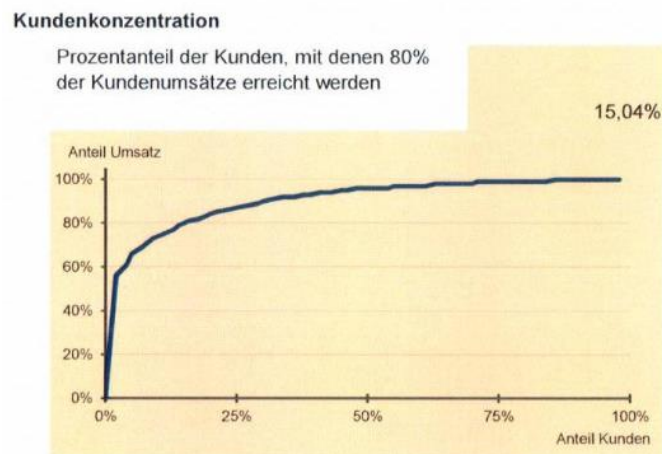


Abbildung 12: Kundenkonzentration 2010

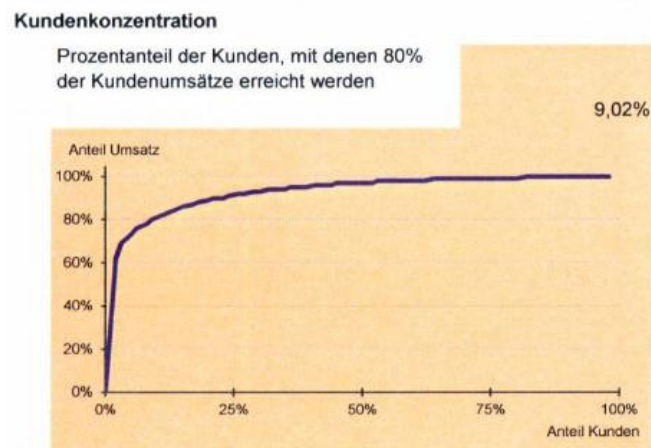


Abbildung 13: Kundenkonzentration 2011

Kundenkonzentration

Prozentanteil der Kunden, mit denen 80% der Kundenumsätze erreicht werden

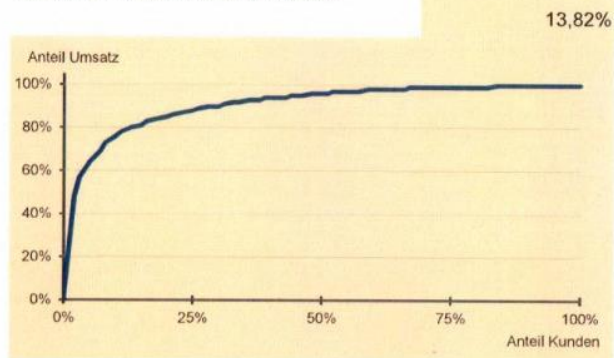


Abbildung 14: Kundenkonzentration 2012

Kundenkonzentration

Prozentanteil der Kunden, mit denen 80% der Kundenumsätze erreicht werden

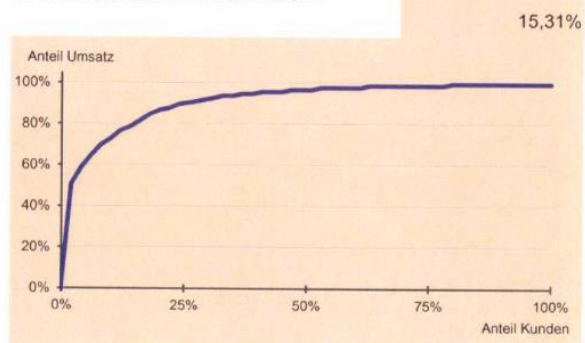


Abbildung 15: Kundenkonzentration 2013

Kundenkonzentration

Prozentanteil der Kunden, mit denen 80% der Kundenumsätze erreicht werden

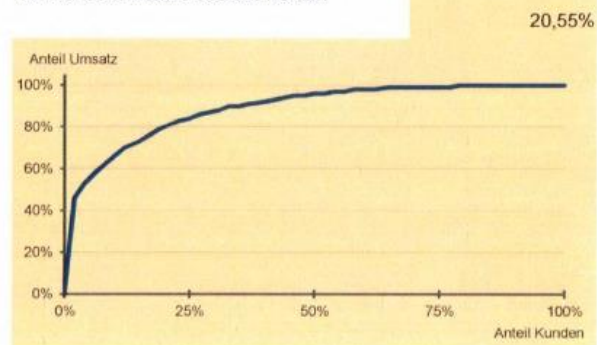


Abbildung 16: Kundenkonzentration 2014

Anhand dieser Darstellungen des Kunden/Umsatzverhältnisses der letzten fünf Geschäftsjahre lässt sich eine Entwicklung erkennen. Der prozentuale Anteil an Kunden, mit denen 80% des Umsatzes erzielt wird, ist jedes Jahr gestiegen. Im Jahr 2010 erzielte das Unternehmen 80% seines Umsatzes mit 15,04% der Kunden. Im Geschäftsjahr 2011 ist das prozentuale Verhältnis bis auf 9,02% gesunken. Dieser prozentuale Anteil zeigt, dass das Unternehmen sehr stark an eine geringe Anzahl von Kunden gebunden ist. Bis zum Geschäftsjahr 2014 konnte das Unternehmen dieses Verhältnis kontinuierlich erhöhen. So wurde im Geschäftsjahr 2014 mit 20,55% der Kunden 80% des Umsatzes erzielt. Dieser Wert entspricht der unter Abschnitt 1 erläuterten Pareto-Regel. Aus der Analyse der Kundenstruktur lassen sich ebenfalls die Key Accounts des Unternehmens bestimmen, welche im nachfolgenden Abschnitt genauer untersucht werden.

3.1.1 Die Key Accounts des Unternehmens ADMESS Elektronik

Der erste Key Account der Firma ADMESS Elektronik ist das Unternehmen Robert Bosch GmbH. Mit diesem Unternehmen gibt es seit über 15 Jahren eine intensive Zusammenarbeit, welche von dem Geschäftsführer der ADMESS Elektronik GmbH selbst betreut und ausgebaut wird. Im Geschäftsjahr 2012 entwickelte sich das Unternehmen Sennheiser electronic GmbH & Co. KG zu einem weiteren Key Account von ADMESS. Dies ist darauf zurückzuführen, dass im Jahr 2011 das Produktportfolio von ADMESS erweitert wurde. Ebenfalls konnte das Unternehmen Lear Corporation GmbH im Geschäftsjahr 2012 als dritter Key Account von ADMESS gewonnen werden. Diese Verbindung ist ebenfalls auf ein neues Produkt, welches im Jahr 2011 in das Portfolio von ADMESS aufgenommen wurde, zurückzuführen. Somit werden in der Firma ADMESS Elektronik aktuell drei Kunden als Key Accounts bezeichnet und intensiver betreut. Mit diesen drei Unternehmen konnte ADMESS im Geschäftsjahr 2014 ca. 35% des Unternehmensumsatzes erzielen.

	Key Accounts	Umsatzanteil ⁸³
1.	Robert Bosch GmbH	22%
2.	Lear Corporation GmbH	8%

⁸³ Der Umsatzanteil wurde auf ganze Zahlen gerundet.

3.	Sennheiser electronic GmbH & Co. KG	5%
----	-------------------------------------	----

Tabelle 4: Key Accounts ADMESS Elektronik GmbH

Robert Bosch GmbH

Die Robert Bosch GmbH ist Bestandteil der Bosch-Gruppe. Das Unternehmen wurde 1886 von Robert Bosch in Stuttgart gegründet und beschäftigt heute weltweit ca. 360.000 Mitarbeiter⁸⁴. Der Umsatz der Bosch-Gruppe (bestehend aus der Robert Bosch GmbH und ca. 440 Tochter- und Regionalgesellschaften) lag im Geschäftsjahr 2014 bei ca. 49 Milliarden Euro⁸⁵. Tätig ist das Unternehmen in vier Bereichen: Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods und Energy and Building Technology⁸⁶.

Lear Corporation GmbH

Die Lear Corporation GmbH ist einer der größten Lieferanten von Innenraumsystemen und -komponenten für Fahrzeuge. Das Unternehmen entwickelt und fertigt mit 135.000 Mitarbeitern an 250 Standorten, welche auf 35 Länder verteilt sind⁸⁷. Das Unternehmen ist an der Börse in New York gelistet. Im Jahr 2014 betrug der Umsatz des Unternehmens ca. 17,7 Milliarden US-Dollar, welcher zu 25% im Bereich der Elektronik getätigt wurde⁸⁸.

Sennheiser electronic GmbH & Co. KG

Das Unternehmen wurde im Jahr 1945 von Prof. Dr. Fritz Sennheiser gegründet. Sennheiser entwickelt und verkauft Kopfhörer, Mikrofone und Audiologie-Produkte in allen Bereichen⁸⁹. Im Jahresdurchschnitt 2014 hatte das Unternehmen weltweit 2600

⁸⁴ (www.bosch.com, 2015)

⁸⁵ (www.bosch.com, 2015)

⁸⁶ (www.bosch.com, 2015)

⁸⁷ (www.lear.com, 2015)

⁸⁸ <http://files.shareholder.com/downloads/LEA/1006942163x0x816451/DFB9D4E0-2251-4A84-8217-D3DDE09EE022/2014learAnnualReport.pdf> (Zugriff: 12.November 2015).

⁸⁹ (www.sennheiser.com, 2015)

Mitarbeiter. Der Umsatz betrug 634,8 Millionen Euro. Neben Deutschland wird in den USA und in Irland je ebenfalls ein Teil des Produktportfolios gefertigt⁹⁰.

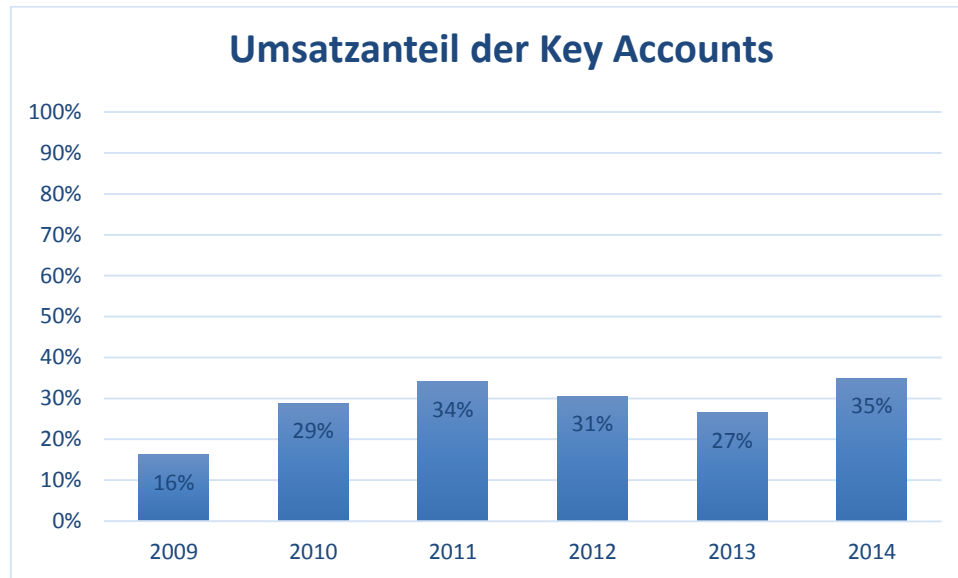


Abbildung 17: Umsatzanteil der Key Accounts

In Abbildung 17 wird dargestellt, wieviel Prozent vom Umsatz von Key Accounts generiert werden. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass im Jahr 2009-2011 nur die Robert Bosch GmbH zu den Key Accounts des Unternehmens zählte. Seit dem Geschäftsjahr 2012 besteht das Key Account Portfolio aus drei Unternehmen. Dass der Umsatzanteil von Key Accounts nicht gestiegen ist, obwohl es ab diesem Zeitpunkt zwei Key Accounts mehr gab, ist darauf zurückzuführen, dass der gesamte Unternehmensumsatz gestiegen ist. Somit ist das Verhältnis fast unverändert geblieben. Sieht man in der Grafik von dem Geschäftsjahr 2009 ab, welches von der europäischen Finanzkrise geprägt ist, ist zu erkennen, dass der Umsatz der Key Accounts einen konstanten Anteil am gesamten Umsatz hat. Er macht regelmäßig ca. 30% des gesamten Ergebnisses aus.

In Abschnitt 2.5 werden Auswahlkriterien für Key Accounts genannt. Es ist festzustellen, dass bei der Firma ADMESS Elektronik die drei Key Accounts einen großen Anteil

⁹⁰ (www.sennheiser.com, 2015)

des Unternehmensumsatzes generieren. So wurden die Key Accounts primär nach finanziellen Kriterien ausgewählt.

Die strategischen Kriterien, wie den Kunden als Referenz zu nutzen, oder von seinen Bedürfnissen und Problemen zu lernen, spielten bei der Auswahl jedoch ebenfalls eine Rolle. Es ist zu erkennen, dass jeder Key Account in seiner Branche ein sehr relevantes und bekanntes Unternehmen ist. So waren Bosch und Lear im Jahr 2014 unter den Top 15 der weltweit tätigen Automobilzulieferer⁹¹ und Sennheiser zählt zu den Weltmarktführern der Audio-Branche⁹². Deshalb haben die Key Accounts durchaus eine Relevanz, wenn es um das Nutzen von Referenzen geht. Somit ist festzuhalten, dass die strategischen Kriterien zwar eine Rolle spielen, diese jedoch klar den finanziellen Kriterien unterlegen sind. Vernachlässigt werden die geographischen Kriterien. Zwar werden die Entscheidungen bei den Key Accounts teilweise auf internationaler Ebene getroffen, jedoch beliefert ADMESS Elektronik in der Regel nur Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Der logistische Aufwand ist aufgrund der nationalen Kundenstruktur eher begrenzt. Dieses Kriterium hat deshalb keine hohe Relevanz bei der Auswahl von Key Accounts.

3.1.2 Das aktuelle Key Account Management

In diesem Abschnitt wird untersucht, wie das aktuelle Key Account Management der Firma ADMESS Elektronik gestaltet ist. Es werden insbesondere die individuellen Maßnahmen untersucht, welche die differenzierte Betrachtungsweise unterschiedlicher Schlüsselkunden betreffen.

Zu Beginn dieser Analyse stellt sich die Frage, ob das Key Account Management in der Firma ADMESS eine „Insellösung“ darstellt, oder ob es im gesamten Unternehmen integriert ist. Es ist festzustellen, dass das Key Account Management in das gesamte Unternehmen integriert ist. Da der älteste und größte Key Account von dem Geschäftsführer selbst betreut wird, spielt das Key Account Management eine große Rolle. So werden die Vertriebsmitarbeiter/Key Account Manager bei ihrer Key Account Betreuung und den diversen Projekten vom Management unterstützt und haben eigene Entscheidungskompetenzen⁹³. Zu Beginn eines jeden Geschäftsjahres wird vom Geschäftsführer in Zusammenarbeit mit den Vertriebsmitarbeitern ein Forecast für je-

⁹¹ (www.statista.de, 2015)

⁹² (www.sennheiser.com, 2015)

⁹³ Vertriebsmitarbeiter/Key Account Manager können in einem gewissen Rahmen eigenständig über Rabatte und Zusatzleistungen entscheiden.

den Key Account erstellt. In dieser Zielvereinbarung werden Projekte, Umsatz, Sonderaktionen etc. für die Key Accounts geplant und festgehalten. Im laufenden Geschäftsjahr wird pro Quartal ein Soll-Ist-Vergleich vorgenommen, um auf Abweichungen frühzeitig reagieren zu können und den Forecast ggf. anzupassen. Die Angebotserstellung und logistische Abwicklung für Key Accounts werden vom Innendienst in enger Absprache mit dem zuständigen Key Account Manager erfüllt. Ebenfalls werden alle Key Account Manager bei einem Erstkontakt mit neuen Managern des Kunden, wenn nötig durch den Geschäftsführer, unterstützt.

Ein Key Account – Ein Key Account Manager

Jedem Key Account ist ein eigener Key Account Manager zugeordnet. Die Robert Bosch GmbH, der älteste und bedeutendste Key Account, wird durch den Geschäftsführer selbst betreut. Die Unternehmen Lear Corporation und Sennheiser electronic werden jeweils von einem Vertriebsmitarbeiter betreut. Jeder dieser Vertriebsmitarbeiter ist Experte für einen speziellen Teil des Produktportfolios, welcher für seinen Kunden die größte Relevanz hat. Ziel der „Ein Key Account – Ein Key Account Manager“ Strategie ist es, dass jeder Vertriebsmitarbeiter einen persönlichen Kontakt zu dem Unternehmen und der jeweiligen Branche aufbauen kann. Somit hat jeder Vertriebsmitarbeiter die Möglichkeit, mit seinem Kunden eine persönliche Beziehung einzugehen, indem er Kontakt zu den Entwicklern und Entscheidern knüpfen kann. Durch diesen Kontakt besteht die Möglichkeit, die Bedürfnisse der Entwickler besser zu verstehen und zu befriedigen. Jedoch ist anzumerken, dass die Vertriebsmitarbeiter nicht nur für die Betreuung ihres Key Account zuständig sind. Sie betreuen ebenfalls noch B- und C-Kunden des Unternehmens, da ein alleiniges Managen der Key Accounts nicht profitabel für das Unternehmen wäre.

Lieferantenverträge

Zwischen dem Unternehmen ADMESS Elektronik GmbH und den drei Key Accounts bestehen spezielle Lieferantenverträge. Diese wurden individuell in Zusammenarbeit mit den Entscheidern/dem Management und der Einkaufsabteilung der jeweiligen Kunden ausgearbeitet. Festzustellen ist, dass diese Verträge vorwiegend preispolitische Maßnahmen umfassen. Jedoch verpflichtet sich der jeweilige Key Account ebenfalls zur Einhaltung von vereinbarten Zahlungsbedingungen und Terminen. Dieser Lieferantenverträge werden jährlich von beiden beteiligten Parteien überprüft und ggf. angepasst.

Selektives Mailing für Key Accounts

Für die Key Accounts der Firma ADMESS Elektronik werden spezielle Mailingaktionen in sehr unregelmäßigen Abständen durchgeführt. Diese Mailings erfolgen, je nach Key Account und Anlass der Aktion, per E-Mail oder Brief. Der Inhalt dieser Mailings ist häufig ein produktbezogener, wie z.B.: Software Updates, neue Zusatzoptionen oder neue Produkte. Durch das selektive Vorgehen, wird der Inhalt sehr speziell auf die Bedürfnisse der einzelnen Key Accounts abgestimmt. Somit soll gewährleistet werden, dass jeder Key Account im besten Falle nur Informationen über Produkte und Neuigkeiten erhält, die ihn direkt betreffen. Eine weitere Besonderheit dieser Mailingaktion ist der Adressat. Der Brief oder die E-Mail wendet sich direkt und unmittelbar an den potenziellen oder aktuellen Anwender des entsprechenden Produktes. Da dieser das Produkt meistens täglich in diversen Messungen etc. verwendet, soll somit bei ihm direkt das Bedürfnis nach einem neuen Produkt o.ä. geweckt werden.

Weitere Besonderheiten in der aktuellen Key Account Betreuung

Neben den oben genannten Maßnahmen gibt es weitere Besonderheiten, welche nur für Key Accounts eingeführt wurden. So wird den Key Accounts bei dem Ausfall von Produkten innerhalb von 48 Stunden ein vergleichbares Ersatzgerät zur Verfügung gestellt. Durch diese Maßnahme versucht das Unternehmen ADMESS Elektronik, dem Kunden schnellstmöglich eine Überbrückungslösung zu bieten, damit sein Projekt planmäßig fortgesetzt werden kann. Auch werden Key Accounts bei anwendungsbezogenen Herausforderungen bis zu einem gewissen Grad technisch unterstützt. Der beteiligte Vertriebsmitarbeiter versucht bei Unklarheiten weiterzuhelfen und kann jederzeit einen Mitarbeiter aus der Technik hinzuziehen, welcher ebenfalls versucht, bestmöglich Hilfestellung zu leisten. All diese Leistungen werden für Key Accounts ohne zusätzliche Berechnung erbracht. Das Unternehmen möchte somit dem Anwender und Kunden einen bestmöglichen After-Sales-Service anbieten. Sollte die Hilfestellung bei den Kunden ein gewisses Maß an Aufwand überschreiten (z.B. mehrere Tage Hilfestellung vor Ort), können ggf. Zusatzkosten berechnet werden. Wenn auch in unregelmäßigen Abständen, werden für Key Accounts verschiedene Produktschulungen angeboten. Vor allem bei neuer Software und neuen Anwendungsmöglichkeiten der Produkte, werden den Entwicklern von Key Accounts kostenlose Schulungen angeboten.

3.2 Chancen/Risiken-Analyse für die Intensivierung des Key Account Managements

Das Key Account Management bietet für anbietende Unternehmen, wie in Abschnitt 2.6.1 beschrieben, Vor- und Nachteile. Aus diesem Grund wird in diesem Abschnitt einer Chancen/Risiken-Analyse für das Unternehmen ADMESS Elektronik bezüglich der Intensivierung des Key Account Managements durchgeführt. Aus diesem Fazit ergibt sich anschließend eine umfassende Handlungsempfehlung für das Unternehmen.

3.2.1 Chancen für ADMESS Elektronik

- Die Beziehung zu bestehenden Key Accounts kann intensiviert werden. Somit wird der Key Account enger an ADMESS Elektronik gebunden.
- Der Unternehmensumsatz und Gewinn kann gesteigert werden.
- Die Position bei dem jeweiligen Key Account wird gegenüber dem Wettbewerb gestärkt.
- Der Know-How-Transfer nimmt zu. Key Account Manager lernen durch die intensivere Zusammenarbeit mehr von ihrem Key Account und können dieses Wissen auch bei anderen Kunden nutzen.
- Durch eine engere Vernetzung werden die Bedürfnisse des Key Accounts transparenter. Somit kann auch der Cross-Selling-Effekt zunehmen. Andere Produkte können an die Key Accounts verkauft werden, was zur Folge hat, dass die Key Accounts noch enger an ADMESS gebunden werden.
- Gewinnung eines neuen Key Accounts. Ein B- oder C-Kunde kann zu einem neuen Key Account ausgebaut werden. Somit sinkt die Abhängigkeit von den bestehenden Key Accounts.
- Neugewinnung von Key Accounts in einer anderen Produktgruppe. Aktuell gibt es nur Key Accounts in den Bereichen „Audio-Video-Analyser“ und „Oszilloskope“. Kristallisiert sich ein Key Account beispielsweise in der Produktgruppe „Rogowskispule“ oder „Funkmessplätze“ heraus, verringert dies auch die Abhängigkeit gegenüber einzelnen Lieferanten.

- Durch die Intensivierung des Key Account Managements können ehemalige Key Accounts zurückgewonnen werden.
- Mehr Bekanntheit in der Branche. Dies wiederum kann dazu führen, dass mehr B- und C-Kunden akquiriert werden.
- Durch mehr Bekanntheit steigt die Chance auf einen zusätzlichen Lieferanten und somit die Chance auf Produktdiversifizierung.

3.2.2 Risiken für ADMESS Elektronik

- Langzeitkunden sind nicht bereit, höhere Preise zu bezahlen. Sie wollen im Laufe der Zusammenarbeit immer mehr Sonderrabatte.
- Die Betreuung von Langzeitkunden ist durch Marketing und Kommunikation sehr kostenintensiv. Teilweise kann dies sogar kostenintensiver als die Neukundenakquise sein.
- Eine zu starke Fokussierung auf Key Accounts kann dazu führen, dass B- und C-Kunden vernachlässigt werden.
- Personal mit ausreichender Qualifizierung ist schwer zu finden, obwohl es benötigt wird.
- Das Unternehmen hat eine zu geringe Kapazität, um die Bedürfnisse der Key Accounts zu erfüllen.
- Key Account Manager und der Geschäftsführer von ADMESS Elektronik können keinen engen Kontakt zu Entscheidern von neuen Key Accounts herstellen.
- Es besteht von Seiten der potenziellen Key Accounts kein Interesse an einer noch engeren Zusammenarbeit.
- Wegfallen eines Key Accounts und somit ein großer Umsatzverlust für das Unternehmen.

3.2.3 Fazit der Analyse

Aus der Chancen/Risiken-Analyse haben sich diverse Argumente für und gegen eine Intensivierung des Key Account Managements gefunden. Bei genauerer Betrachtung der verschiedenen Argumente wird jedoch ersichtlich, dass die Argumente für die In-

tensivierung des Key Account Managements überwiegen. Um das Risiko „Wegfallen eines Key Accounts“ zu minimieren, muss das Key Account Management intensiviert werden. Sollte es trotzdem zu einem solchen Ereignis kommen, kann ein neu gewonnener Key Account diesen Ausfall teilweise kompensieren. Zudem kann das Unternehmen mit einem neuen Key Account auch die bestehende Abhängigkeit gegenüber den aktuellen Key Accounts verringern. Denn eine hohe Kundenkonzentration bedeutet gleichzeitig, dass Unternehmen eine geringere Verhandlungsmacht gegenüber diesen Key Accounts haben. Wird ein Key Account für eine neue Produktgruppe gewonnen, würde sich ebenfalls die Abhängigkeit gegenüber den Lieferanten besser verteilen. Jedoch sollte immer berücksichtigt werden, dass das Key Account Management einen organisatorischen und finanziellen Aufwand darstellt. Somit muss regelmäßig geprüft werden, ob das Key Account Management profitabel bleibt. Trotz gewisser Risiken lässt sich feststellen, dass die Chancen dominieren. Aus diesem Grund sollte das Key Account Management der Firma ADMESS Elektronik intensiviert werden. Im nachfolgenden Kapitel wird eine Handlungsempfehlung gegeben. Diese besteht aus verschiedenen Punkten und Maßnahmen, welche das Key Account Management verbessern und effektiver gestalten sollen.

4 Handlungsempfehlung für die ADMESS Elektronik GmbH

In diesem Kapitel wird eine Handlungsempfehlung für das Unternehmen ADMESS Elektronik gegeben. Diese besteht aus verschiedenen Maßnahmen, welche dem Unternehmen helfen sollen, bestehende Key Accounts besser und bedürfnisorientierter zu betreuen. Ebenfalls sollen die Maßnahmen langfristig dazu führen, dass neue Key Accounts akquiriert werden können. Letztendlich sollen die Maßnahmen neben der engeren Zusammenarbeit mit dem Key Account auch auf eine Umsatz- und Profitabilitätssteigerung abzielen. Die beschriebenen Maßnahmen eignen sich prinzipiell für alle Key Accounts. Jedoch müssen die Maßnahmen individuell auf jeden Key Account abgestimmt werden.

4.1 Maßnahmen für bestehende Key Accounts

Diese Maßnahmen sollen das Key Account Management für bestehende Key Accounts verbessern und intensivieren.

4.1.1 Mailings speziell für Key Accounts

Eine Mailingaktion kann in zwei unterschiedlichen Formen erfolgen, in Print- und Online-Form. Beide Mailing Formen können persönlich adressiert sein, oder als allgemeines Mailing ohne persönliche Adressansprache versendet werden.

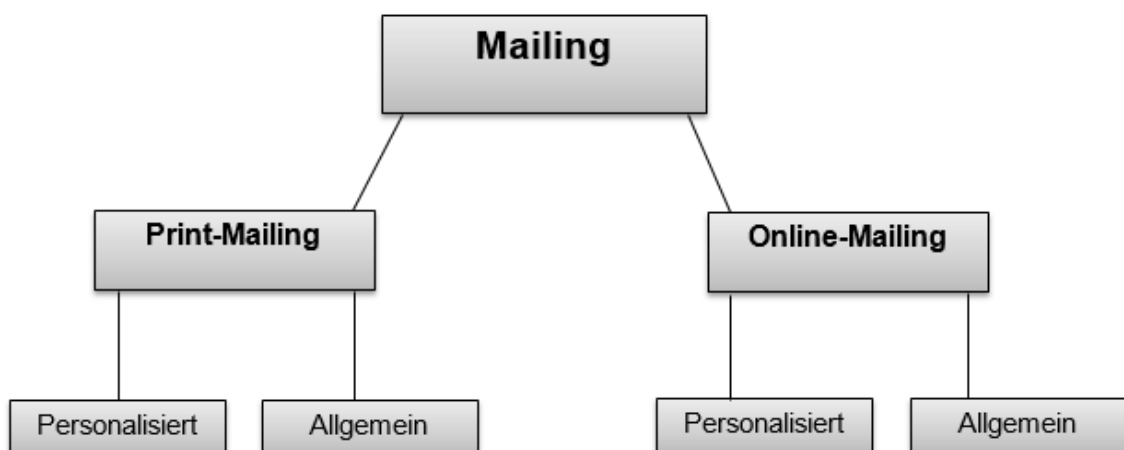


Abbildung 18: Möglichkeiten für Mailingaktionen

Da die Auflage einer Mailingaktion für Key Accounts der ADMESS Elektronik eher gering ist und sich an eine sehr spezielle Zielgruppe richtet, ist eine persönliche Mailingaktion zu präferieren. Durch die persönliche Ansprache widmet man dem Empfänger der erhaltenen Zuschrift mehr Aufmerksamkeit. Ebenfalls wird der Streuverlust durch Personalisierung minimiert. Bei der Entscheidung, ob Print- oder Online-Mailing sollten beide Formen berücksichtigt werden, da jede Form individuelle Vor- und Nachteile mit sich bringen.

Zwar gibt es bei der aktuellen Key Account Betreuung schon spezielle Mailings für Key Accounts (siehe. 3.1.2), jedoch finden diese Mailings in zu unregelmäßigen Abständen statt. Um die Wirkung dieser Mailings zu verstärken, sollten diese in regelmäßigen Abständen erfolgen. Doch nicht nur die Regelmäßigkeit ist zu beachten. Wichtig ist, dass die Mailings nicht als einfache Werbung abgetan werden, sondern eine Information und einen Mehrwert für den Adressaten haben. Der Kunde soll nicht mit einfachen Preisrabatten beworben werden, sondern die Mailings als Informationsquelle zu neuen Produkten und Software wahrnehmen. Ziel dieser Maßnahme ist nicht nur der aktuelle Bedarf, sondern ist es auch, den zukünftigen Bedarf zu fördern. Ebenfalls soll die Firma ADMESS Elektronik als Lieferant für solche Lösungen und Produkte bei den Kunden verankert werden. Um diese Ziele zu erreichen, wird ein Mailing-Plan benötigt, welcher zu Beginn eines jeden Geschäftsjahres erstellt werden soll. Da jede Mailingaktion, egal ob im Print- oder Online-Format keine reine Werbung sein soll, hängt der Zeitpunkt des Erscheinens auch von Produktneuheiten, Softwareupdates und allgemeinen Branchennews ab. Damit die Firma ADMESS Elektronik flexibel auf diese Faktoren reagieren kann, werden die Erscheinungsdaten nicht auf einen Tag oder eine Woche, sondern quartalsweise festgelegt. Neben der Terminplanung enthält der Mailing-Plan eine Kostenkalkulation.

Bei der Firma ADMESS Elektronik muss eine Mailingaktion inhaltlich an die entsprechenden Key Accounts angepasst sein. Nicht jeder Key Account benötigt die gleichen Produkte, Dienstleistungen und Lösungen. Es wird eine Mailingaktion auf den Key Account Robert Bosch GmbH abgestimmt, da dieser vorwiegend Oszilloskope und entsprechendes Zubehör benötigt. Die anderen Mailingaktionen werden inhaltlich auf die beiden Key Accounts Sennheiser und Lear abgestimmt. Beide benötigen in etwa die gleichen Produkte und Dienstleistungen. Die nachfolgenden Abbildungen stellen den Mailingplan für jeden Key Account dar. Diese Pläne sollen helfen, den Ablauf einer Mailingaktion zu verbessern und die Kosten übersichtlicher zu gestalten. Gegebenenfalls kann der Mailingplan an die jeweilige Situation angepasst werden. Sollte zum Beispiel im 4. Quartal ein neues Produkt eingeführt werden, wäre es sinnvoller, in diesem Quartal die Mailingaktion in Printform und nicht Onlineform durchzuführen.

Robert Bosch	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
Anzahl	1060 Stück	1060 Stück	1060 Stück	1060 Stück
Print oder Online	Print	Online	Print	Online
Kosten	2000 €	250 €	2000 €	250 €

Tabelle 5: Mailingplan Robert Bosch

Sennheiser	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
Anzahl	87 Stück	87 Stück	87 Stück	87 Stück
Print oder Online	Print	Online	Print	Online
Kosten	200 €	200 €	200 €	200 €

Tabelle 6: Mailingplan Sennheiser

Lear	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
Anzahl	39 Stück	39 Stück	39 Stück	39 Stück
Print oder Online	Print	Online	Print	Online
Kosten	100 €	200 €	100 €	200 €

Tabelle 7: Mailingplan Lear

4.1.2 In-Haus Ausstellungen

Während allgemeine Messen einen relativ hohen Streuverlust haben und vor allem Key Accounts nicht individuell ansprechen, eignet sich eine In-Haus Ausstellung gut, um die Beziehung zu bestehenden Key Accounts zu intensivieren. Eine In-Haus Ausstellung ist eine Produktmesse, welche direkt im Gebäude der Kunden ausgerichtet wird. Diese Ausstellung sollte vorab im Intranet des jeweiligen Key Accounts angekündigt werden, damit Interessenten frühzeitig informiert sind. Der Streuverlust einer solchen gezielten Ausstellung ist sehr gering. Alle vorgestellten Produkte und Dienstleistungen können stark an den entsprechenden Key Account ausgerichtet werden. Solche In-Haus Ausstellungen wurden von der Firma ADMESS Elektronik bis zum Jahre 2008 in unregelmäßigen Abständen durchgeführt. Durch die Wiederaufnahme dieser individuellen und kleinen Messen besteht die Möglichkeit, die Beziehung zu den bestehenden Key Accounts, Bosch, Lear und Sennheiser zu intensivieren. Eine solche Ausstellung muss

bei dem Key Account von dem entsprechenden Key Account Manager und einem weiteren Vertriebsmitarbeiter unterstützt und durchgeführt werden. Durch die personelle Anwesenheit können die bestehenden persönlichen Kontakte ausgebaut und neue gebildet werden. Auch finanziell ist diese Maßnahme vorteilhaft, denn außer Personalkosten und ggf. Kosten für Snacks und Getränke am Messestand entstehen keine weiteren Kosten für das Unternehmen. Somit ist eine solche Maßnahme aus finanzieller Perspektive überschaubar. Jedoch ist es schwer, eine solche individuelle Maßnahme in regelmäßigen und geplanten Abständen durchzuführen. Die Ausstellung von Produkten und Lösungen ist für den Key Account häufig nur dann attraktiv, wenn es Neuheiten gibt. Da viele Kunden die aktuellen Produkte kennen, bietet eine Ausstellung des bestehenden Produktportfolios selten einen Mehrwert für den Key Account. Umso stärker sollte ein solches Mittel aber genutzt werden, sobald es eine Produktneuheit gibt. Denn dann gilt es, dem Key Account schnellstmöglich das neue Produkt zum Test zur Verfügung zu stellen. Ist der Produktlebenszyklus eines speziellen Produktes extrem lang, sollte dennoch über eine In-Haus Ausstellung nachgedacht werden. Auch wenn solch eine Ausstellung keine Neuheiten für die Key Accounts bietet, können durch den persönlichen Kontakt die Beziehungen zu den Key Accounts verbessert werden. Ebenfalls erreicht das Unternehmen ADMESS Elektronik somit einen höheren Bekanntheitsgrad. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass eine In-Haus Ausstellung eine sehr individuelle Maßnahme für jeden Key Account darstellt, deren Mehrwert für den Key Account immer geprüft werden muss.

4.1.3 Cross-Selling ausbauen

Cross Selling wird folgendermaßen definiert: „[...] Ausschöpfung vorhandener Kundenbeziehungen durch zusätzliche Angebote, insbesondere [...] Nutzung des Adresspotenzials von vertriebsstrategischen Partnerschaften.“⁹⁴ Das Cross-Selling-Potenzial auszubauen, scheint auf den ersten Blick keine Maßnahme zu sein, um den Kontakt und die Beziehung zu seinem Key Account zu verbessern. Wie der Definition entnommen werden kann, zielt es auf das Ausschöpfen von vorhandenen Kundenbeziehungen und nicht auf die Verbesserung der Kundenbeziehungen ab. So hat Cross-Selling vor allem einen monetären Hintergrund, nämlich den Umsatz bzw. Gewinn zu steigern. Jedoch kann Cross-Selling ebenfalls zu einer besseren Kundenbindung beitragen. Viele Key Accounts beziehen das Kernprodukt über die Firma ADMESS Elektronik. Jedoch gibt es einen großen Pool an Zubehör und Optionen für dieses Kernprodukt. Was an Zubehör benötigt wird, ist abhängig davon, welches Problem der Kunde lösen

⁹⁴ (wirtschaftslexikon.gabler.de, 2015)

möchte. Dies bedeutet, dass ein sehr enger Kundenkontakt und ein großes Verständnis für das Problem des Kunden Voraussetzung dafür ist, dass das Cross-Selling ausgebaut werden kann. Das nachfolgende Beispiel soll dies verdeutlichen:

Die Firma ADMESS Elektronik verkauft seit mehr als 15 Jahren Oszilloskope an den Key Account Robert Bosch GmbH. Mit diesen werden Messungen vorwiegend an Steuergeräten für den Automobilbereich vorgenommen. Um diese Messungen durchzuführen, benötigt jeder Anwender entsprechende Tastköpfe. Diese Tastköpfe werden an den Prüfling angeschlossen und übertragen das Messsignal an das Oszilloskop. Manche Prüflinge werden jedoch nicht unter normalen Bedingungen gemessen, sondern unter extremen Situationen geprüft, z.B. hohe Temperaturschwankungen (-150 Grad Celsius bis +150 Grad Celsius). Jedoch liefern normale Tastköpfe unter solchen Bedingungen teilweise ungenaue Messwerte. Aus diesem Grund wurden spezielle Tastköpfe für solche Klimabedingungen entwickelt, welche bei manchen Anwendungen unbedingt notwendig sind.

Dieses technisch sehr vereinfachte Beispiel verdeutlicht, dass ein Key Account Manager die Probleme des Key Accounts sehr genau verstehen muss. Erst wenn das Problem verstanden ist, kann das entsprechende Produkt, Zubehör oder Software Applikation angeboten werden, um eine Lösung herbeizuführen. So entstehen zwei positive Effekte aus Sicht der ADMESS Elektronik. Dem Key Account kann bei der Lösung eines Problems geholfen werden und der Key Account Manager wird mehr in das Kundenprojekt eingebunden. Zudem wird dem Key Account neben dem Kernprodukt entsprechend notwendiges Zubehör verkauft. Aus diesem Grund ist die Maßnahme, das Cross-Selling-Potenzial auszubauen eine Maßnahme um das Key Account Management zu verbessern.

Um diese Maßnahme umzusetzen, muss die Geschäftsleitung nicht nur die Key Account Manager, sondern alle Mitarbeiter für dieses Thema sensibilisieren. Wichtig ist es, dass alle Mitarbeiter im Sinne des Kunden und dessen Problemlösung denken. Natürlich spielt der Key Account Manager dabei eine besondere Rolle. Dieser muss auch nach dem Verkauf eines Produktes einen guten After-Sales-Service leisten, da häufig Probleme erst im Laufe eines Projektes bzw. einer Messung auftreten. Dies kann nur geschehen, wenn der Key Account Manager einen persönlichen Kontakt zu dem entsprechenden Anwender pflegt. Ebenfalls muss die Geschäftsleitung den Key Account Manager immer wieder dafür sensibilisieren, dass er das Produkt- und Zubehörportfolio sehr gut kennt. Denn da der Key Account Manager die Probleme seines Key Accounts am besten versteht, ist es seine Aufgabe zu wissen, welches Zubehör oder andere Produkte zur Lösung beitragen können.

4.1.4 Produktschulungen und persönliche Kundenbetreuung

Unter diesem Punkt sind zwei korrelierende Maßnahmen zusammengefasst, welche zur Intensivierung und Verbesserung des Key Account Managements der Firma ADEMSS Elektronik beitragen sollen: die persönliche Kundenbetreuung und Produktschulungen. Wie unter Absatz 3.1.2 beschrieben, führt das Unternehmen ADMESS Elektronik in unregelmäßigen Abständen Produktschulungen durch. Jedoch werden diese Schulungen nur auf direkte Anfrage des Kunden hindurchgeführt. Somit handelt es sich um eine reaktive Maßnahme der Firma ADMESS Elektronik. Ziel soll es sein, dass Produktschulungen aktiv bei den Key Accounts angeboten werden. Angeboten werden kann eine solche Schulung bei den Key Accounts entweder in regelmäßigen Abständen oder beim Kauf neuer Produkte. Durch diese Maßnahme kann der After-Sales-Service optimiert werden. Ebenfalls intensiviert sich auch der persönliche Kundenkontakt. Nur wenn ein Key Account Manager in enger Zusammenarbeit mit seinen Key Accounts steht, kann er dessen Bedürfnisse und Probleme verstehen. Doch kann das Durchführen von Schulungen und der damit verbundene persönliche Kundenkontakt noch einen weiteren Effekt haben. Durch das Anbieten und Durchführen von Schulungen können neue Bedürfnisse geweckt werden, was zur Folge hat, dass der Cross-Selling-Effekt zunimmt. Dies zeigt nochmals auf, dass ein persönlicher Kundenkontakt notwendig ist, um eine gute Beziehung zu seinem Key Account aufzubauen und zu pflegen.

Eine Intensivierung des persönlichen Kundenkontaktes allein durch mehr Produktschulungen ist jedoch nicht ausreichend. Um den persönlichen Kundenkontakt zu intensivieren, muss die Geschäftsleitung immer wieder auf die Wichtigkeit hinweisen. Es ist die Aufgabe der Geschäftsleitung, alle Vertriebsmitarbeiter immer wieder für dieses Thema zu sensibilisieren. Durch eine Vorgabe, dass jeder Vertriebsmitarbeiter eine gewisse Anzahl an Besuchen pro Monat bei seinem Key Account zu erfüllen hat, könnte ein Weg zu mehr persönlichem und engeren Kontakt sein. Jedoch ist eine solche autoritäre Vorgabe nicht immer zielführend. Ein Key Account Manager muss selbst immer wieder den persönlichen Kontakt zu seinem Key Account suchen, nur so kommt dieser auch bei seinem Key Account authentisch und motiviert an. Auch digitale Vernetzungsmöglichkeiten wie zum Beispiel Skype, FaceTime oder Tox können diesen persönlichen Kundenkontakt nicht ersetzen.

4.2 Maßnahmen zur Gewinnung neuer Key Accounts

Das intensivere Betreuen von vorhandenen Key Accounts stellt eine große Herausforderung dar. Sollte ein Key Account der Firma ADMESS Elektronik wegbrechen, würde dies einen großen Umsatzverlust bewirken. Um diesen Effekt und damit auch die Ab-

hängigkeit gegenüber bestehenden Key Accounts zu verringern, ist ein zentrales Ziel, neue Key Accounts zu generieren. Wichtig bei einem solchen Vorhaben ist das Verständnis dafür, dass das Aufbauen einer solchen Beziehung Zeit beansprucht. In den wenigstens Fällen entwickelt sich eine Key Account Beziehung innerhalb weniger Monate. Bevor ein Kunde ein Key Account wird, ist er in den meisten Fällen ein C- oder B-Kunde. Abbildung 8 stellt gut dar, dass eine Partnerschaft sich entwickeln muss. Somit ist das Vorhaben, einen neuen Key Account zu generieren, nicht möglich, ohne neue B- und C-Kunden zu generieren. Zwar besteht das Kundenportfolio auch aus B- und C-Kunden, welche evtl. zu einem Key Account aufgebaut werden können, jedoch darf ein Unternehmen sich nicht nur auf bestehende Kunden konzentrieren. Denn fast alle Produkte der Firma ADMESS Elektronik sind Investitionsgüter und haben somit eine lange Halbwertszeit.

4.2.1 Messen

Eine Möglichkeit für die Firma ADMESS Elektronik, potenzielle Neukunden zu gewinnen sind Messen. Das Teilnehmen an Fachmessen hat für Unternehmen sowohl Vor- als auch Nachteile. Die wichtigsten Vor- und Nachteile werden in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Vorteile	• Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Die Zielgruppe ist auf der Messe vertreten. • Bekanntheit des Unternehmens steigt. • persönlicher Kontakt zu Kunden und potenziellen Neukunden. • Adressen von Neukunden können durch Gewinnspiele etc. generiert werden. • Messebesucher haben hohes Interesse an Produkten und dem Messethema. • Neuheiten der Branche werden ausgestellt. 	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Kosten für Standmiete und Aufbau. • hoher Streuverlust. • Zielgruppe ist überfordert durch die Menge der Angebote. • aufwendige Planung im Voraus notwendig. • Personeller Aufwand ist sehr hoch, da ein Messestand viel Betreuung und Planung benötigt.

<ul style="list-style-type: none"> • Termine zu Produktvorstellungen können direkt vereinbart werden. • Neukunden haben direkt persönlichen Kontakt zu dem Vertriebspersonal. 	
---	--

Tabelle 8: Vor- und Nachteile von Messen

Diese Gegenüberstellung verdeutlicht die Vor- und Nachteile für die Teilnahme an Messen. Zwar sind solche Ausstellungen für ein Unternehmen häufig sehr kostenintensiv, jedoch können durch den persönlichen Kontakt die Beziehungen zu bestehenden Kunden gepflegt werden. Auch ist die Teilnahme an speziellen Messen sehr wichtig, um Veränderungen in der gesamten Branche zu evaluieren. Zudem stellen Messen eine gute Möglichkeit dar, um mit potenziellen Neukunden in Kontakt zu treten. Somit bietet eine Teilnahme an einer Messe neben der Steigerung des Unternehmensimages auch eine mögliche Steigerung des Unternehmensumsatzes. Die Anzahl an potenziellen Messen ist für das Unternehmen hoch. Eine Teilnahme an allen Messen stellt einen sehr hohen finanziellen Aufwand dar und ist somit nicht möglich. So muss von der Geschäftsleitung in Absprache mit allen Vertriebsmitarbeitern evaluiert werden, an welchen Messen teilgenommen werden soll. Hierfür sollten alle potenziellen Messen in zwei Kategorien unterteilt werden. In die Kategorie A und B. Eine klare Budget Vorgabe zu Beginn jeden Geschäftsjahres ist ebenso notwendig. Wenn nach der Planung aller Messen der Kategorie A noch Budget übrig ist, kann die Firma ADMESS Elektronik dieses Budget für eine Messe der Kategorie B verwenden. Durch einen solchen Messeplan ist eine bessere Übersicht über Kosten und Termine für alle Mitarbeiter gegeben.

4.2.2 Regelmäßige Meetings und Umsatzanalysen

Wie unter Abschnitt 4.2.1 beschrieben, besteht die Chance, dass sich B- und C-Kunden zu einem Key Account entwickeln. Dies bedeutet, dass die Kundenstruktur in regelmäßigen Abständen analysiert werden muss. Mithilfe einer solchen Analyse lassen sich potenzielle Key Accounts für das Unternehmen ADMESS Elektronik finden. Durch eine quartalsmäßige Prüfung des Umsatzanteils der Top 10 Kunden können Trends und Veränderungen frühzeitig erkannt werden. Doch nicht nur die finanziellen Kriterien sollten bei der Suche nach einem potenziellen Key Account berücksichtigt werden. Aus diesem Grund sind regelmäßige Meetings mit der Geschäftsleitung und

allen Vertriebsmitarbeitern sehr wichtig. Bei diesen Meetings sollen die Vertriebsmitarbeiter über ihre Eindrücke und Entwicklungen ihrer Kunden berichten. Die Ansicht und Meinung der Vertriebsmitarbeiter spielt für die Geschäftsleitung eine sehr wichtige Rolle, da diese den engsten und häufigsten Kontakt zu den Kunden haben. Solche Meetings sollten in Abständen von einem Monat erfolgen. Anhand der regelmäßigen Meetings und der Analysen lassen sich Veränderungen bei den Kunden und der Kundenstruktur frühzeitig erkennen. Durch diese Maßnahmen kann die Geschäftsleitung wachsende Kunden gut beobachten und eine engere Beziehung zu diesen aufbauen. Dies führt im Optimalfall zu einem neuen Key Account.

5 Fazit

Ziel dieser Bachelorthesis ist es, zu untersuchen, ob ein aktives Key Account Management einen Erfolgsfaktor für ein Unternehmen darstellt. Um diese Frage beantworten zu können, wurden zu Beginn eine umfassende Literaturanalyse rund um das Thema Key Account Management durchgeführt. Anschließend wurde unter Berücksichtigung dieser Fragestellung das Key Account Management der Firma ADMESS Elektronik GmbH untersucht. Unter Berücksichtigung dieser Auswertungen ist die Schlussfolgerung, dass das Key Account Management ein Erfolgsfaktor für ein Unternehmen darstellt. Dieses Ergebnis stimmt mit Ergebnissen aus diversen Fachliteraturen überein. Auch das Praxisbeispiel der Bachelorarbeit bestätigt dieses Ergebnis. Bei der Untersuchung des Key Account Managements des Unternehmens ADMESS Elektronik GmbH wurden dem Autor diverse Herausforderungen, welche zuvor in der Literaturanalyse berücksichtigt wurden, ersichtlich. So ist das Thema Beschaffungszentralisierung⁹⁵ ein Thema, welches in der Praxis sehr relevant ist. Immer häufiger zentralisieren Kunden und Key Accounts ihre Einkaufsabteilungen und bauen somit ihre Verhandlungsmacht gegenüber dem Unternehmen ADMESS Elektronik aus. Ebenfalls ist festzustellen, dass eine Differenzierung durch Produktmerkmale im globalen Wettbewerb kaum noch möglich ist. Da die Key Accounts des Unternehmens ADMESS Elektronik GmbH einen großen Anteil am Unternehmensumsatz haben und somit zum Bestehen des Unternehmens beitragen, ist ein aktives und selektives Managen dieser Kunden notwendig. Diese Schlussfolgerung wurde durch die Auswertung einer Analyse, welche die Chancen und Risiken für die Intensivierung des Key Account Managements gegenüberstellt, untermauert. Wichtig ist, dass die Betreuung von B- und C-Kunden nicht durch ein aktives Key Account Management vernachlässigt wird. Denn diese Kunden tragen zur Risikostreuung in Bezug auf Umsatz, Gewinn und somit das Bestehen des Unternehmens bei. Ebenfalls wird ersichtlich, dass das Key Account Management ein sehr aufwendiger und kostenintensiver Prozess sein kann. Aus diesem Grund gilt es stets zu prüfen, ob das Key Account Management für ein Unternehmen rentabel ist. In Bezug auf das Thema Human Resources wurden Differenzen zwischen Praxis und Theorie ersichtlich. In der Literatur betreuen Key Account Manager im besten Fall ausschließlich ihren Key Account. Diese Art der Betreuung ist in der Praxis bei mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen möglich. Bei einem kleinen Unternehmen wie der ADMESS Elektronik GmbH ist dies jedoch nicht möglich. Hier müssen die Vertriebsmitarbeiter neben dem ihnen zugeteilten Key Account auch noch weitere B- und C-Kunden betreuen und akquirieren. Sonst wäre ein

⁹⁵ Vgl. Abb. 2.4

profitables Arbeiten für die Firma ADMESS Elektronik nicht möglich. In Zukunft werden die von Küng et. Al. unter Absatz 2.2 genannten Trends eine immer größere Rolle spielen. Somit sind das Managen von Key Accounts und eine gute Kundenbindung ein großer Erfolgsfaktor für Unternehmen. Die Volatilität der Märkte wird in Zukunft steigen und somit auch die Herausforderungen, welchen Unternehmen gegenüberstehen. Um sich in einem globalen Wettbewerb behaupten zu können, müssen Unternehmen immer individuellere Lösungen für ihre Kunden anbieten. Damit dies möglich ist, ist ein intensiver Kontakt zum Kunden unerlässlich.

Literaturverzeichnis

- Baguhl, O. (2004). *Key-Account-Controlling im Marketing für Industriegüter*. Hamburg: Lit Verlag Münster.
- Bayern-Innovativ. (12. November 2015). Von <http://www.bayern-innovativ.de/baika/lear?PP=46827dee-f3b6-aaf4-fb2d-8ea563ebf9a1> abgerufen
- Belz, C., Müllner, M., & Zupancic, D. (2004). *Spitzenleistungen im Key Account Management - Das St. Galler KAM-Konzept*. Frankfurt: Thexis Verlag.
- Belz, C., Müllner, M., & Zupancic, D. (2008). *Spitzenleistungen im Key-Account-Management: Das St. Galler KAM-Konzept*. München: mi-Fachverlag.
- Belz, C., Müllner, M., & Zupancic, D. (2014). *Spitzenleistung im Key Account Management: Das St. Galler KAM-Konzept*. Zürich, Heilbronn, St. Gallen: Frank Vahlen München.
- Bickelmann, R. (2001). *Key Account Management - Erfolgsfaktoren für die Kundensteuerung - Strategien, Systeme, Tools*. Dr. Th. Gabler Verlag GmbH .
- Biesel, H. (2002). *Kundenmanagement im Multi-Channel-Vertrieb*. Östringen: Dr. Th. Gabler GmbH.
- Ebert, E., & Lauer, H. (1988). *Key-Account-Management: Der Schlüssel zum Verkaufserfolg*. Bamberg.
- Goede, G. (2003). *Wirtschaftsenglisch-Lexikon: Englisch-Deutsch, Deutsch-Englisch*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Gosselin, D. P., & Heene, A. (2003). A Competence-Based Analysis of Account Management: Implications for a Customer-Focused Organization. *The Journal of Selling and Major Account Management* , S. 11-32.
- Hofmann, E., Maucher, D., Hornstein, J., & den Ouden, R. (2012). *Investitionsgütereinkauf - Erfolgreiches Beschaffungsmanagement komplexer Güter*. Berlin und Heidelberg: Springer Verlag.

- Jensen, O. (2004). *Key Account Management: Gestaltung- Determination- Erfolgsauswirkungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Kliche, J. (2015). *Erfolgreiches Key Account Management in zunehmend dynamischen Märkten*. Kassel: Alphadi Verlag&Medien GmbH.
- Küng, P., Toscano-Ruffilli, R., Schillig, B., & Willi-Piezzi, D. (2011). *Key Account Management - Praxistipps, Beispiele, Werkzeuge*. St. Gallen und Zürich: Midas Management Verlag.
- Sidow, H. (2014). *Key Account Marketing & Key Account Selling - Wie Sie Ihr Geschäft mit Schlüsselkunden nachhaltig sichern und ausbauen*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Sieck, H. (2005). *Key Account Management im Mittelstand*. Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co.KGaA.
- Stepstone. (24. November 2015). Von www.stepstone.de:
<http://www.stepstone.de/b2b/stellenanbieter/stellenausschreibung/> abgerufen
- wirtschaftslexikon.gabler.de. (26. November 2015). Von wirtschaftslexikon.gabler.de:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/75638/cross-selling-v9.html> abgerufen
- www.admess.de. (11. November 2015). Von www.admess.de abgerufen
- www.bosch.com. (12. November 2015). Von
http://www.bosch.de/de/de/our_company_1/our-company-lp.html abgerufen
- www.lear.com. (12. November 2015). Von <http://www.lear.com/Site/Company/> abgerufen
- www.monster.de. (24. November 2015). Von www.monster.de:
<http://arbeitsgeber.monster.de/recruiting/paketangebote.aspx> abgerufen
- www.sennheiser.com. (12. November 2015). Von <http://de-de.sennheiser.com/ueber-sennheiser-auf-einen-blick-zahlen-daten-fakten> abgerufen
- www.sennheiser.com. (13. November 2015). Von <http://de-de.sennheiser.com/news-sennheiser-steigert-umsatz-2012-in-allen-geschaeftsbereichen-premium-positionierung-bestaetigt> abgerufen

www.statista.de. (13. November 2015). Von
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/261918/umfrage/umsatzstaerkste-automobilzulieferer-weltweit/> abgerufen

Zupancic, D. (2001). *International Key Account Management Teams- Koordination und Implementierung aus der Perspektive des Industriemarketing.* St. Gallen: Thexis.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname